

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ, ПРОГРАММАМИ И ПРОЕКТАМИ

Исследование особенностей применения ценностного подхода для ценностного управления портфелем проектов. Часть 2. Применение методики

Game Theory Approach to Stakeholder Management in Small-Scaled Projects

DOI: 10.12737/24608

Получено: 15 января 2017 г. / Одобрено: 9 февраля 2017 г. / Опубликовано: 31 марта 2017 г.

Гергерг Д.В.

Канд. экон. наук, декан факультета экономики, менеджмента и бизнес-информатики, Национальный исследовательский университет – Высшая школа экономики, Пермский филиал, Россия, 614107, Пермь, ул. Студенческая, д. 38, e-mail: dgergert@hse.ru

Кетова Е.Г.

Консультант по методологии, группа компаний САПРАН, Россия, Москва, 1-й Дербеневский пер., 5, e-mail: evgeniya.ketova@saprun.com

Gergert D.V.

Candidate of Sciences (Econ.), Associate Professor, Management Department, National Research University "Higher School of Economics", 38, Studencheskaya Ulitsa, Perm, 614107, Russia, e-mail: dgergert@hse.ru

Ketova E.G.

Methodology Consultant, Group SAPRUN, 5, 1st Derbenevsky, Moscow, 115114, Russia, e-mail: evgeniya.ketova@saprun.com

Аннотация

В современном стремительно развивающемся мире, проектное управление постепенно охватывает одну сферу деятельности за другой. Все чаще и чаще проекты становятся основными компонентами деятельности организации. С течением времени проекты становятся все сложнее и динамичнее, зачастую, для достижения поставленной цели необходимо реализовывать целый комплекс проектов. Успешная реализация таких проектов в большинстве случаев возможно лишь при использовании подхода к управлению ими, основанное на ценности, правильное применение которого, позволяет оптимизировать деятельность организации и сбалансировать достижение стратегических и тактических целей. В первой части статья был сформирован подход к ценностному управлению портфелем проектов. Данная статья посвящена практике применения данного подхода.

Ключевые слова: управление портфелем проектов, ценность, ценностное управление проектами.

Abstract

In today's fast-moving world, project management gradually covers one activity after another. Increasingly, projects are the major components of the organization. Over time, projects are becoming more complex and dynamic, often, to achieve this goal it is necessary to implement a whole range of projects. Successful implementation of such projects, in most cases is only possible when using the approach to management based on values, the correct application of which makes it possible to optimize and balance the activities of the organization to achieve strategic and tactical objectives. This article discusses the application of value driven project portfolio methodology.

Keywords: project portfolio management, value, value driven project management.

Методика ценностного управления портфелем проектов включает в себя основные этапы ценностно ориентированного менеджмента, определенные в основных стандартах «Ценностного менеджмента». Схематично данная методика отображена на рис. 1.

Первоначально применение методики осуществляется посредством анализа характеристик существующей стратегии организации и системы управления портфелем проектов организации. Затем определяется уровень зрелости ценностного управления портфелем проектов в организации. В соответствии с полученным уровнем зрелости ценностного управления портфелем проектов определяется оптимальная структура составляющих ценностного управления

портфелем проектов. После определения оптимальной структуры разрабатываются показатели ценностного управления портфелем проектов. Затем назначаются целевые показатели ценности процессам управления портфелем, портфелю проектов и операционной деятельности, обеспечивающей управление портфелем проектов. После внедрения разработанных показателей выполняются процессы управления портфелем проектов. Через определенный период времени, в зависимости от периодичности установленных показателей, измеряется эффективность системы управления портфелем проектов. На основании полученных результатов происходит разработка методов оптимизации и совершенствования системы управления портфелем проектов,

после утверждения методов происходит оптимизация системы управления портфелем проектов.



Рис. 1. Методика ценностного управления портфелем проектов

Циклическая последовательность элементов модели «выполнение процессов управления портфелем проектов», «измерение эффективности процессов», «разработка методов оптимизации», «оптимизация процессов» происходит до тех пор, пока реализуется существующая стратегия. При внесении изменений в существующую стратегию или ее реализации происходит изменение входных характеристик и, соответственно, корректируется набор ценностных показателей управления портфелем проектов.

Алгоритм применения данного метода будет состоять из следующих этапов.

1. Анализ управления портфелем проектов и стратегии организации

1.1. Анализ фактической стратегии организации для выявления основных характеристик, на основании которых можно будет делать выводы о реализации стратегии. Определение фактических характеристик позволит, с одной стороны, заложить фундамент разработки показателей для оценки эффективности процесса, с другой стороны, проследить взаимосвязь процессов управления портфелем проектов со стратегией.

1.2. Анализ системы управления портфелем проектов в организации. Осуществление данного этапа позволит определить базисные характеристики системы управления портфелем проектов в организации. Данные характеристики, как и стратегия организации, будут фундаментом при разработке показателей для оценки эффективности процессов управления портфелем проектов.

1.3. Определение уровня зрелости ценностного управления портфелем проектов. На данном этапе необходимо определить уровень зрелости ценностного управления портфелем проектов. Рассмотрим пять уровней зрелости ценностного управления портфелем проектов:

- уровень 1 — знакомство с процессом ценностного управления портфелем проектов;
- уровень 2 — повторяемый процесс ценностного управления портфелем проектов;
- уровень 3 — определенный процесс ценностного управления портфелем проектов;
- уровень 4 — управляемый процесс ценностного управления портфелем проектов;
- уровень 5 — оптимизированный процесс ценностного управления портфелем проектов.

После анализа стратегии организации, системы управления портфелем проектов и определения уровня зрелости ценностного управления портфелем необходимо перейти к следующему этапу.

2. Определение оптимальной структуры ценностного управления портфелем проектов

В зависимости от результатов проведенного исследования уровня ценностного управления портфелем проектов, анализа стратегии организации и системы управления портфелем проектов оптимальная структура составляющих ценностей у разных организаций будет различаться. Схематично в табл. 1 отобразим выводы по уровням зрелости и составляющим ценностям, которые были сделаны выше.

Таблица 1

Выводы по уровням зрелости и составляющим ценностям

Уровень зрелости	Финансовая составляющая ценности	Клиентская составляющая ценности	Составляющая ценности бизнес-процессов	Составляющая ценности обучения и развития персонала
Уровень 1 — знакомство с процессом	Показатели на уровне портфеля			
Уровень 2 — повторяемый процесс			Базовая составляющая	
Уровень 3 — определенный процесс			Базовая составляющая	Базовая составляющая
Уровень 4 — управляемый процесс		Базовая составляющая	Базовая составляющая	Базовая составляющая
Уровень 5 — оптимизированный процесс	Сбалансированная структура ценности			

Таким образом, после определения структуры ценностного управления портфелем проектов стратегия организаций по совершенствованию системы управления портфелем проектов будет различной.

3. Совершенствование системы ценностного управления портфелем проектов

В зависимости от уровня ценностного управления портфелем проектов последовательность действий с целью совершенствования системы ценностного управления портфелем проектов будет различной. При этом составляющие ценности должны носить сбалансированный характер.

4. Разработка и назначение целевых показателей ценностного управления портфелем проектов

В соответствии с полученными результатами необходимо разработать критерии ценностного управления портфелем проектов по трем направлениям:

- критерии процессов управления портфелем проектов;
- критерии портфеля проектов;
- критерии операционной деятельности, обеспечивающей управление портфелем проектов.

При разработке критериев необходимо учитывать уровень зрелости ценностного управления портфелем проектов и оптимальный набор составляющих ценностного управления портфелем.

Вследствие того, что управление портфелем проектов, прежде всего, основано на процессах управления портфелем, прежде чем перейти к следующе-

му шагу, уделим особое внимание разработке показателей для процессов управления портфелем проектов.

При разработке показателей эффективности процессов управления портфелем проектов целесообразно будет использовать систему сбалансированных показателей. Для применения системы сбалансированных показателей необходимо адаптировать данную систему с учетом специфики использования ее для оценки эффективности процессов управления портфелем проектов. В данном случае адаптация перспектив сбалансированной системы показателей представлена в табл. 2.

Таблица 2

Адаптация BSC для управления портфелем проектов

Развитие	Развитие инфраструктуры УПП: развитие навыков, компетенций сотрудников УПП, развитие организационных процедур УПП, развитие информационных систем, применяемых для УПП
Процессы	Цепочка создания ценности УПП, реализуемая при выполнении стадий жизненного цикла УПП
Клиенты	Внешние клиенты, внутренние клиенты — потребители процессов

Финансы Экономические последствия принятых решений УПП, финансы проектов, выручка портфеля, эффективность процесса

Необходимо отметить, что использование системы сбалансированных показателей предполагает назначение отсроченных показателей и опережающих показателей эффективности выполнения процесса. Отсроченные показатели будут показывать именно достижение стратегических целей организации, а опережающие показатели будут, с одной стороны, определять эффективность процесса в конкретный период времени, а с другой стороны, показывать сотрудникам их участие в создании потребительской ценности.

Таким образом, в результате сопоставления системы сбалансированных показателей с требованиями процессного подхода принцип разработки показателей, определяющих эффективность процесса, будет следующим. Разработанный показатель, с одной стороны, будет относиться к одному из трех направлений, определенных требованиями процессного подхода, с другой стороны, будет относиться к одной из четырех перспектив системы сбалансированных показателей. Принцип схематично представлен в табл. 3.

Необходимо отметить, что наряду с назначением показателей эффективности процессов управления портфелем проектов, требуется назначить **показа-**

тели эффективности для портфеля проектов, в основу которых непосредственно ляжет стратегия организации.

Таблица 3

Принцип разработки показателей

	Показатели продукта	Показатели процесса	Показатели удовлетворенности
Финансы			
Клиенты			
Процессы			
Развитие			

В соответствии с установленными экспертными нормами показателей для определения эффективности процессов управления портфелем проектов должно быть не более семи для процесса, для портфеля целесообразно не более 10. Более того, каждый показатель должен быть обеспечен **методикой расчета и весовым коэффициентом**.

Также необходимо определиться, как будет осуществляться контроль данных показателей: посредством использования информационных систем или вручную.

Таким образом, применив методику ценностно-го управления портфелем проектов, организация получит следующие преимущества:

- создание ценности при управлении портфелем проектов на всех этапах управления портфелем проектов;
- создание отлаженных процессов управления портфелем проектов, способствующих отбору в портфель проектов, приносящих ценность для организации;
- соответствие реализующихся проектов стратегии организации;
- оптимальное распределение ресурсов организации между проектами;
- сбалансированный портфель проектов;
- наглядную взаимосвязь стратегии организации и системы управления портфелем проектов;
- сокращение затрат на выполнение процессов управления портфелем проектов;
- повышенную мотивацию персонала;
- понимание динамики изменения деятельности организации;
- совершенствование системы управления портфелем проектов в организации.

Далее мы рассмотрим особенности применения предлагаемого подхода на примере ИТ-компаний.

Методика исследования

Задачи исследования:

- 1) проанализировать и выделить типовые характеристики ИТ-организаций;
- 2) проанализировать существующие ИТ-компании города Перми, выбрать четыре « типовые » ИТ-компании для проведения исследования;
- 3) определить специфику управления портфелем проектов ИТ-организаций;
- 4) проанализировать существующую стратегию выбранных ИТ-организаций;
- 5) определить уровень зрелости проектного управления организацией и ценностного управления портфелем проектов;
- 6) провести исследование системы управления порт-фелем проектов в выбранных организациях;
- 7) выявить специфику управления портфелем проектов в исследуемых организациях.

План исследования.

1. Анализ характеристик типовых проектно ориентированных ИТ-организаций.
2. Проведение экспресс-анализа системы управления портфелем проектов по следующим характеристикам:
 - анализ уровня зрелости организации по уровням (проекты, программы, портфели);
 - анализ уровня зрелости ценностного управления портфелем проектов;
 - сбор информации о существующих процессах управления портфелем проектов;
 - анализ существующей стратегии проектно ориентированных ИТ-организаций;
 - анализ взаимосвязи стратегии и управления портфелем проектов в проектно ориентированных ИТ-организациях.
3. *Подведение итогов.* Данный этап будет являться заключительным этапом исследования. На данном этапе определяются и конкретизируются проблемы организации в области системы управления портфелем проектов.

Инструменты исследования: включенное наблюдение, метод документального анализа, экспертный опрос, интервью, анкетный опрос.

Выборка. При проведении исследования было принято решение использовать принцип кластерной выборки, вся совокупность респондентов в компаниях была разделена на несколько непересекаемых множеств — кластеров по однородным характеристикам.

Требования к исследуемым организациям

- *Географический критерий.* Для исследования отобранные компании города Перми, осуществляющие свою деятельность на территории Пермского края, России, стран СНГ и на международном рынке. При этом необходимо, чтобы офис управления проектами и ответственные лица находились в Перми, так как существенную роль при проведении исследования будет играть проведение личного интервью.
- *Отраслевой критерий.* По результатам исследования выявляется специфика управления портфелем проектов в ИТ-компаниях, соответственно, компании должны осуществлять свою деятельность в сфере информационных технологий.
- *Критерий количества* одновременно реализуемых проектов. Вследствие того, что основной целью исследования является изучение специфики управления портфелем проектов, то необходимо, чтобы в компании присутствовал портфель проектов, соответственно одновременно реализующихся проектов не должно быть меньше четырех.
- *Критерий наличия стандартов качества* по управлению портфелем проектов. Одним из ограничений применения методики ценностного управления является уровень зрелости проектного управления не ниже 2-го уровня по ступенчатой модели оценки зрелости (например *РЗМЗ*). Соответственно, чтобы не ошибиться с выбранными компаниями, предлагается для исследования отбирать компании, которые или уже сертифицированы по стандартам управления проектами, или готовятся к прохождению сертификации.
- *Критерий объема выручки.* Для исследования необходимо выбрать компании, объем выручки которых не меньше 100 млн руб. в год. Этот критерий поможет отобрать компании с большим размером бюджетов проектов, которым особенно необходима методика ценностного управления портфелем проектов.
- *Критерий численности сотрудников организации.* Численность исследуемых компаний должна быть не менее 100 сотрудников.

Результаты исследования управления портфелем проектов в ИТ-организациях

В предыдущих главах были систематизированы теоретические подходы к управлению портфелем проектов, ценностному управлению проектами и их портфелями и структурированы методы совер-

шения системы управления портфелем. Вследствие того, что существующие методы не удовлетворяют всем вызовам внешней и внутренней среды организации, во второй главе была предложена концепция ценностного управления портфелем проектов, учитывающая пробелы в существующих подходах к управлению портфелем проектов. В данной главе сформированная методика будет адаптирована к исследованным ИТ-организациям.

Для исследования были выбраны четыре динамично развивающихся компании города Перми, а именно:

- ООО «Парма-Телеком»;
- ЗАО «Прогноз»;
- ЗАО «ИВС»;
- ОАО «БК СОФТ».

Типовые характеристики выбранных для исследования проектно ориентированных ИТ-организаций

ООО «Парма-Телеком» является одной из крупнейших компаний России в области информационно-технологического и управленческого консалтинга. Численность компании на данный момент составляет более 300 сотрудников.

Основное направление деятельности организации (сайт компании ООО «Парма-Телеком»): корпоративные системы управления (*ERP, BI*); корпоративные системы документооборота (*ECM*); корпоративные системы управления проектами (*PSM*); автоматизированные системы управления производством (*MES*); интернет-технологии, технологии доступа к информационным системам с мобильных устройств, видеоконференцсвязь (*Unified communications*); телекоммуникации, системы связи, системы безопасности и связи (*Telecommunications, Security Systems*); автоматизированные системы управления технологическими процессами (датчики, *SCADA, DCS*); интеграция систем; консалтинг, ИТ-инфраструктура и базовые сервисы ИТ.

География деятельности ООО «Парма-Телеком» включает Россию, страны СНГ (Казахстан, Узбекистан, Азербайджан), дальнее зарубежье (Восточная и Западная Европа, Ближний Восток, Латинская Америка, Северная Африка).

ЗАО «Прогноз». Компания ЗАО «Прогноз» является крупной международной компанией, занимающейся разработкой систем визуализации данных и систем углубленной аналитики данных на собственной платформе *Prognoz Platform*. Численность

компании на данный момент составляет более 1500 человек.

Основные направления деятельности (сайт компании ЗАО «Прогноз»): разработка и внедрение заказного программного обеспечения; поставка типового и коробочного программного обеспечения; технологическая поддержка и сопровождение программного обеспечения; ИТ-консалтинг и обучение.

География деятельности ЗАО «Прогноз» включает Россию, ближнее и дальнее зарубежье.

ЗАО «ИВС». Крупнейшая компания в Прикамье, являющаяся системным интегратором в области информационных технологий, которая предлагает полный комплекс методов, продуктов и услуг для автоматизации процессов управления организаций, а также ИТ-консалтинг в выборе, внедрении и эксплуатации наиболее подходящих ИТ-решений на основе новейших разработок ведущих производителей. Численность компании на данный момент составляет более 400 человек.

Основные направления деятельности (сайт компании ЗАО «ИВС»): разработка и внедрение информационных систем; внедрение систем инженерного обеспечения; техническая поддержка и сервис; поставка оборудования и программного обеспечения; реализация комплексных инфраструктурных проектов; организация и реализация проектов создания и продвижения новых продуктов и технологий в сфере ИТ; создание и построение сетей связи.

География деятельности ЗАО «ИВС» охватывает территорию России, компания имеет офисы в городах Пермь и Березники.

ОАО «БК СОФТ». Ведущая компания разработчик дополнительного программного обеспечения для интегрированных систем управления предприятием. Численность компании на данный момент составляет более 100 человек.

Основная специализация компании — разработка дополнительного программного обеспечения, загрузка данных из исторических систем, расширение и модификация систем *SAP* и *Oracle*. Также в компании существуют следующие направления деятельности (сайт компании ОАО «БК СОФТ»): разработка дополнительного ПО для информационных систем; функциональный консалтинг; интеграция систем; построение систем НСИ; администрирование и поддержка информационных систем; разработка и внедрение мобильных приложений для корпоративных систем с использованием единой мобильной; конфигурирование и интег-

рация современных систем хранения и обработки данных; внедрение, сопровождение систем управления корпоративными мобильными устройствами.

География деятельности компании охватывает территорию России.

В данном исследовании **выборка** составила 50 человек, среди которых 20 респондентов являются сотрудниками ООО «Парма-Телеком», 10 респондентов — сотрудниками ЗАО «Прогноза», 10 респондентов — сотрудниками компании ОАО «БК СОФТ», восемь респондентов — сотрудниками компании ЗАО «ИВС».

В результате применения метода кластеризации структура респондентов оказалась следующей: 4 сотрудника, руководящих процессом управления проектами и портфелями; 10 сотрудников, администрирующих проекты и портфели проектов; 10 сотрудников, вовлеченных в проект.

Результаты анализа

На **первом этапе** была проведен экспресс-анализ системы управления портфелем проектов. В трех из четырех исследуемых организаций существует специализированное подразделение, которое занимается организацией управления проектами и портфелями проектов. Несмотря на то что одновременно в компаниях реализуется значительное количество проектов, основным программным обеспечением является *Microsoft Project*, только лишь в компании БК СОФТ используют более функциональный программный продукт *Project Mate*. Программные продукты в основном используются для ведения отдельных проектов, сам же портфель во всех организациях ведется в *Excel*.

По результатам экспресс-анализа системы управления портфелем проектом можно сделать вывод, что в исследуемых ИТ-организациях отсутствует целостная ценностная система управления портфелем проектов, несмотря на то, что портфель проектов существует, осознается и документирован. В то же время недостаточно развиты организационные структуры и используемое программное обеспечение для управления портфелем проектов, несмотря на значительное количество одновременно реализуемых проектов.

На **втором этапе** было проведено эмпирическое исследование уровня зрелости управления проектами, программами и портфелями проектов в ИТ-организациях.

Полученные результаты представлены на рис. 2.

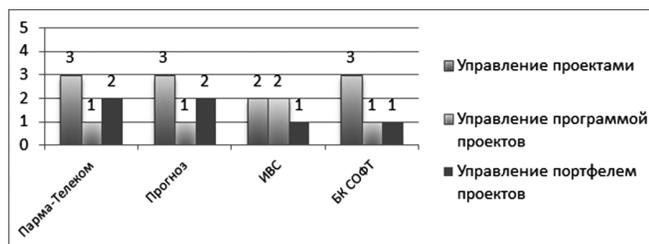


Рис. 2. Уровень зрелости ИТ-организаций

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод, что наиболее высокий уровень зрелости у ИТ-организаций наблюдается в управлении проектами, при этом «Парма-Телеком», «Прогноз», «БК СОФТ» имеют третий уровень зрелости проектного управления. Наиболее низкий уровень зрелости у ИТ-организаций наблюдается в управлении программами и портфелями проектов, при этом первый уровень зрелости в управлении программами имеют организации «Парма-Телеком», «Прогноз», «БК СОФТ». В то же время «ИВС» имеет второй уровень зрелости управления программами. Более того, по данным исследования можно сделать вывод, что все компании имеют первый уровень зрелости управления портфелем проектов.

Таким образом, в результате анализа уровня зрелости управления портфелем проектов в исследуемых ИТ-организациях, можно сделать вывод, что в компаниях имеется разрозненность между уровнем зрелости управления проектами и управлением портфелем проектов. В то время как основные исследуемые компании имеют третий уровень зрелости управления проектами, управление портфелями проектов находится на первом уровне зрелости. Более того, возможно, что вследствие того, что проекты не рассматриваются в ракурсе портфеля, это препятствует организации перейти на новый уровень зрелости в управлении проектами. В то же время в организациях существуют процессы управления проектами и руководителями осознается портфель проектов.

На третьем этапе был определен уровень ценностного управления портфелем проектов с помощью специализированной анкеты, которая включает следующие разделы:

- определение уровня развития процессов управления портфелем проектов;
- определение уровня развития организационного управления портфелем проектов;
- уровень развития стратегического управления портфелем проектов;

- уровень развития управления ресурсами (знания, навыки людей, реализующих проекты, управляющие системой управления портфелями проектов);
- уровень развития управления выгодами;
- уровень развития управления отношениями с заинтересованными сторонами;
- уровень развития управления рисками.

По результатам проведенного анкетирования можно сделать вывод, что компании «Парма-Телеком», «Прогноз», «ИВС» находятся на втором уровне зрелости ценностного управления портфелем проектов, в то время как компания «ИВС» находится на первом уровне зрелости ценностного управления портфелем проектов.

На четвертом этапе были проведены глубинные структурированные интервью с руководителями по управлению проектами в компаниях. При интервью особое внимание уделялось следующим аспектам:

- документы, регламентирующие управление проектами и портфелями;
- понятие проектов и портфелей;
- система управления портфелем проектов;
- структура портфеля проектов;
- взаимосвязь стратегии и системы управления портфелем проектов;
- процессы управления портфелем проектов.

Результаты проведенных интервью показали, что вследствие неразвитости системы управления портфелем проектов в организациях существуют слабоуправляемые определенные процессы управления портфелем проектов. Управление портфелем проектов происходит без учета интересов заинтересованных сторон и оценки соотношения издержек и выгод на их осуществление, что обуславливает низкую производительность всей системы управления портфелем проектов. Более того, управление портфелем проектов в организации основано на подходах, не учитывающих ценность, которую добавляет или убавляет реализация проектов в рамках портфеля.

В то же время в организациях, находящихся на первом уровне зрелости (ЗАО «ИВС», ОАО «БК СОФТ»), система управления портфелем проектов развито очень слабо, особенно это выражается при отборе проектов, в портфель попадают все проекты, которые потенциально возможны для реализации. Более того, в обеих компаниях только формируются процессы управления портфелем проектов, которые на данный момент не документированы,

существует лишь часть документированных процессов в рамках разработки стандарта менеджмента качества. Также в организациях осознается и документирован портфель проектов. Тем не менее в организациях:

- управление портфелем проектов основано на личной инициативе менеджмента организации, вследствие чего не всегда успешно;
- отсутствует система ответственности за результативность портфеля проектов;
- в портфеле проектов существует несогласованность проектов по внешним и внутренним направлениям;
- при управлении портфелем проектов не используются количественные показатели;
- имеется противоречивое представление о связи управления портфелем со стратегией организации, вследствие чего на практике не наблюдается взаимосвязи между стратегией организации и управлением портфелем проектов;
- при управлении портфелем проектов ценностный подход не применяется.

Итог. Проведя анализ управления портфелем проектов в ИТ-организациях, можно сделать вывод, что в организациях имеется сильная разрозненность между уровнем зрелости управления проектами и управлением портфелем проектов. Более того, возможно, что вследствие того, что проекты не рассматриваются в ракурсе портфеля, это препятствует организации перейти на новый уровень зрелости в управлении проектами. Портфель в организации документирован, руководители осознают необходимость управления проектами в ракурсе портфеля, но на практике этого не осуществляется. В соответствии с этим можно сделать вывод, что управление портфелем проектов имеет слабую взаимосвязь со стратегией организации, но при этом проекты являются основой деятельности организации. Несмотря на то что портфель проектов документирован, управление им фактически не ведется. Необходимо отметить, что при проведении интервью было отмечено, что руководители не рассматривают проекты как средство реализации стратегии и не осознают взаимосвязь между управлением портфелем проектов и реализацией стратегии. Более того, при анализе уровня зрелости, скорее всего, респонденты поставили завышенные оценки, которые не совсем соответствуют имеющейся практике управления портфелем проектов в компании. Следовательно, все вышесказанное обуславливает необходимость создания целостного ценностного управления портфелем проектов.

Разработка рекомендаций ценностного управления портфелем проектов в ИТ-организациях

В предыдущем разделе статьи было представлено применение первого этапа методики ценностного управления портфелем проектов, который заключался в анализе информации об ИТ-компаниях, в ходе которого была исследована система управления портфелем проектов в компаниях ООО «Парма-Телеком», ЗАО «Прогноз», ЗАО «ИВС», ОАО «БК СОФТ». После проведения исследования был сделан вывод, что вследствие неразвитости системы управления портфелем проектов в организациях существуют слабоуправляемые процессы управления портфелем проектов. Рассмотрим адаптацию методики ценностного управления портфелем проектов к одной из анализируемых компаний. В соответствии с разработанной методикой ценностного управления портфелем проектов предлагается сформировать ценностную систему управления портфелем проектов, которая должна включать следующие основные этапы.

1. Анализ управления портфелем проектов и стратегии организации

Результаты анализа управления портфелем проектов и стратегии анализируемой организации представлены схематично на рис. 3.



Рис. 3. Результаты анализа управления портфелем проектов в исследуемой компании

2. Определение оптимальной структуры ценностного управления портфелем проектов

Вследствие того, что по результатам исследования компании был сделан вывод, что она находится на втором уровне зрелости ценностного управления, соответственно основную ценность от управления портфелем проектов обозначенная компания будет получать от следующих составляющих ценности:

- составляющая ценности бизнес-процессов;
- составляющая ценности обучения и развития.

Вследствие этого основная доля критериев ценностного управления портфелем проектов должна состоять из критериев обозначенных составляющих ценности.

3. Совершенствование системы ценностного управления портфелем проектов

Результаты анализа системы управления портфелем проектов компании позволяют сделать вывод о необходимости следующих рекомендаций для совершенствования системы управления портфелем проектов:

- разработать недостающие процессы управления портфелем проектов, затем регламентировать их и назначить показатели оценки их эффективности;
- существующую систему управления портфелем проектов регламентировать, закрепить роль менеджера портфеля проектов и провести обучение персонала;
- определить цели управления портфелем проектов исходя из стратегии организации;
- управление ресурсами упорядочить на уровне портфеля проектов, систематизировать базу знаний, компетенций и выделить ключевые ресурсы;
- разработать систему управления выгодами в соответствии с действующей стратегией организации;
- политику взаимоотношений с заинтересованными лицами организовать в соответствии с существующей политикой организации при управлении со стейкхолдерами;
- политику риск-менеджмента выстроить в соответствии с целями управления портфелем проектов.

4. Разработка и назначение целевых критериев ценностного управления портфелем проектов.

В данной статье будет предложен общий набор показателей по четырем составляющим ценности, из которых руководители могут выбрать и определить *KPI* процессов управления портфелем проектов,

KPI портфеля, *KPI* обеспечивающей деятельности. Перед выбором показателей необходимо отметить особенности представленной компании:

- компания разрабатывает собственные уникальные продукты;
- основная часть затрат при внедрении проектов в компании осуществляется на разработку продуктов / услуг;
- необходимость патентов и защиты авторских прав;
- сотрудники обучаются в процессе работы, компетенции разработчиков на платформе прогноза внутри компании ценятся намного выше, чем у конкурентов;
- основное конкурентное преимущество — собственная платформа для разработки.

Исходя из вышесказанного, обозначим основные соответствующие показатели по составляющим ценности.

Составляющая ценности бизнес-процессов и проектов:

- доля проектного времени, уходящая на разработку продукта;
- время выхода продукта на рынок;
- отношение трудозатрат к выручке проекта;
- объем использованных ресурсов;
- доля проектов, заверенных в срок, превысивших срок, выполненных раньше срока;
- доля проектов, реализованных в рамках бюджета, превысивших бюджет, сэкономивших бюджет;
- прогресс уровня зрелости управления портфелем проектов;
- изменение структуры портфеля по проектам;
- изменение доли проектов с собственными решениями в портфеле.

Составляющая ценности обучения и развития персонала:

- текучесть кадров;
- средний стаж работы сотрудника;
- количество новых патентов и авторских прав;
- количество дней простоя ресурсов;
- динамика изменения компетенций за период;
- процент исполнения плана обучения.

Клиентская составляющая ценности:

- доля проектов, отобранных в портфель из всех возможных инициатив;
- доля повторных проектов у одного клиента;
- динамика изменения портфеля по клиентам;
- количество уникальных решений, выпускаемых в год;

- доля проектов сопровождения;
 - рейтинг среди ИТ-компаний.
- Финансовая составляющая ценности:**
- выручка портфеля;
 - отклонение запланированной прибыли от фактической прибыли по портфелю;
 - отклонение от суммы выручки включенных в портфель проектов и суммы за фактическое выполнение проектов;
 - поток доходов от портфеля в месяц;
 - объем инвестиций в развитие инфраструктуры управления портфелем проектов;
 - затраты на развитие компетенций;
 - затраты на управление кадровым резервом;
 - средняя стоимость обучения одного сотрудника;
 - изменение прибыли на инвестиции (*ROI*) по портфелю проектов;
 - динамика рентабельности инвестированного капитала по портфелю;
 - экономия издержек при реализации проектов.

5. Выполнение процессов управления портфелем проектов

В данном исследовании процессы из стандарта управления портфелем проектов были адаптированы в общем к организации с учетом уже имеющихся процессов и уровня зрелости управления портфелем проектов в компании.

В силу того, что предложенная методика предполагает наличие временного промежутка между осуществлением этапа «Выполнение процессов управления портфелем проектов» и следующими этапами методики, при адаптации остальных этапов будут только указаны общие принципы применения методики.

6. Измерения эффективности процессов портфеля проектов

После назначения показателей необходимо с установленной периодичностью осуществлять мониторинг их выполнения. В силу того, что портфель компании изменяется как минимум раз в месяц, мониторинг показателей целесообразнее будет осуществлять раз в месяц. Более того, необходимо вести историю динамики изменения показателей и анализировать возникающие тренды изменения показателей.

7. Разработка методов оптимизации

При разработке методов оптимизации в компании важную роль должна играть структура ценности управления портфелем проектов. На данный момент по результатам исследования было выяснено, что

основную роль в структуре ценности управления портфелем проектов играют составляющая бизнес-процессов и составляющая обучения и развития. При доминировании данных составляющих ценность управлению портфелем проектов добавляется при выполнении каждого бизнес-процесса: инициализации, отбора, балансировки, мониторинга и контроля. С другой стороны, при доминировании составляющей обучения и развития значимую роль будет играть управление ресурсами организации, так как именно через эффективное управление ресурсами на данном уровне зрелости добавляется ценность организации. Следственно, необходимо однозначно определить ключевые ресурсы организации. В соответствии с основными направлениями деятельности выделим следующие ключевые компетенции компании:

- разработка и внедрение заказного программного обеспечения;
- поставка типового и коробочного программного обеспечения;
- технологическая поддержка и сопровождение программного обеспечения;
- ИТ-консалтинг и обучение.

Выделенные компетенции позволяют сделать вывод, что в компании необходимо при управлении ресурсами акцентировать внимание на обучении собственных специалистов и разработать систему их последующей сертификации.

8. Осуществление оптимизации

На последнем этапе методики ценностного управления портфелем проектом необходимо привести в действие разработанные меры с последующим ознакомлением персонала, после чего проанализировать разработанную систему показателей и снова измерить эффективность.

Таким образом, в компании при внедрении методики ценностного управления портфелем проектов компании следует учитывать доминирование составляющих ценности бизнес-процессов и составляющей обучения и развития. В то же время при разработке методов оптимизации сначала необходимо развить инфраструктуру управления портфелем и только затем развивать остальные составляющие ценности. При этом даже на втором уровне зрелости стоит учитывать необходимость разработки сбалансированных показателей, которые способствуют созданию соответствия существующей стратегии и целей управления портфелем проектов.

Заключение

Динамичность развития бизнеса обусловила быстрое распространение управления проектами и портфелями среди множества организаций. Организации одна за другой начали увеличивать количество реализующихся одновременно проектов, программ, портфелей. Соответственно, с течением времени появляется все больше новых методов совершенствования как управления проектами, так и управления портфелем проектов. Быстрее всего новые методики стали зарождаться в сфере ИТ-технологий, где, как правило, реализуется не один проект, а несколько проектов одновременно, которые в совокупности образуют портфель ИТ-проектов. Более того, значительный размер бюджетов ИТ-проектов и постоянно изменяющиеся требования к качеству и конечному результату выдвигают все новые требования не только к экономическому обоснованию проектов, но и методам обеспечения реализации запланированных выгод и добавленной ценности, что говорит о необходимости применения управления портфелем проектов в ИТ-организациях. Между тем существующая система управления

портфелем проектов может являться нерезультативной и не приносить выгоды организации. Низкая производительность будет следствием того, что управление портфелем проектов, существующее в организациях, не учитывает ценность, которая добавляется или нивелируется в результате управления портфелем. Все вышесказанное обуславливает необходимость применения концепции целостного ценностного управления портфелем проектов в ИТ-организациях. Необходимость применения концепции ценностного управления портфелем проектов подтверждают и результаты исследования теоретической базы по управлению портфелем проектов, и практические результаты проведенного эмпирического исследования ИТ-организаций.

В данной статье представлена систематизация существующих исследований по управлению портфелем проектов и предложена пошаговая концепция для применения на практике с целью повышения производительности управления портфелем проектов и отслеживания реализации стратегии организации через управление портфелем проектов.

Литература

1. *Аньшин В.М.* Исследование методологии и факторов ценностно ориентированного управления проектами в российских компаниях (часть 1) [Текст] / В.М. Аньшин // Управление проектами и программами. — 2014. — № 2. — С. 104–109.
2. *Аньшин В.М.* Исследование методологии и факторов ценностно ориентированного управления проектами в российских компаниях (часть 2) [Текст] / В.М. Аньшин // Управление проектами и программами. — 2014. — № 3. — С. 186–200.
3. *Аньшин В.М.* Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности [Текст] / В.М. Аньшин [и др.]. — М.: Изд-во МАТИ, 2008.
4. *Аньшин В.М.* Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях [Текст] / В.М. Аньшин, О.Н. Ильина. — М.: ИНФРА-М, 2010.
5. *Рожан О.* Конфигурация создания ценности и управление ресурсами [Текст] / О. Рожан, Ш. Норман // Стратегический менеджмент. — 2011. — № 3. — С. 166–183.
6. *Туккель И.Л.* Портфель проектов, 2005. [Электронный ресурс]. — URL: http://www.ii.spb.ru/2005/ins_inn_material/baza_2/portfolio_projects.pdf
7. *Шумеон П.* Управление проектами для создания ценности (PMV) во внутренних проектах, 2012. [Электронный ресурс]. — URL: http://www.tocpractice.com/sites/default/files/1_-shimeon_pass_project_management_rus_nov_2012_1.pdf
8. *Царьков И.Н.* Классификация математических моделей управления проектами [Текст] / И.Н. Царьков // Российский журнал управления проектами. — 2015. — Т. 4. — № 1. — С. 13–19.
9. *Anderson C.* Values-Based Management // The Academy of Management Executive. 1997. Vol. 11. № 4. Pp. 25–46.
10. *Barney J.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, 1991. [Электронный ресурс]. — URL: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney,%201991.pdf>
11. *Collis D.J., Cynthia A.M.* Competing on Resources, 2008. [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.smi.ethz.ch/education/courses/StrategicManagement/Literature/competingonresources/>
12. *Cooper R., Edgert S.* Portfolio Management for New Product Development «Picking The Winners», 2001. [Электронный ресурс]. — URL: <http://materias.fi.uba.ar/7558/Lecturas/Portfolio%20Management%20for%20New%20Products-Picking%20the%20Winners.pdf>
13. *Hillman A.J., Keim G.D.* Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? // Strategic Management Journal. 2001. Vol. 22. № 2. Pp. 125–139.
14. *Kendall G., Rollins S.* Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed, 2003. [Электронный ресурс]. — URL: <http://library.books24x7.com/toc.aspx?bookid=8433/>
15. *Kerzner H., Frank P., Saladis P.* Value-Driven Project Management, 2009. Pp. 291.
16. *Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S.* Value Creation and Value Capture: a Multilevel Perspective // Academy of Management Review. 2007. Vol. 32. № 1. Pp. 180–194.
17. *Petit Y.* Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty // International Journal of Project Management. 2012. № 11. Pp. 539–553.

18. *Stabell C.B., Fjeldstad O.D.* Configuring Value for Competitive Advantage: on chains, shops, and networks, 2006. [Электронный ресурс]. — URL: http://www.peopleandprocess.com/resources/Stabell_chain_shop_net.pdf/
19. *Stewart R.* Value Optimization for Project and Performance Management, John Wiley & Sons: 2010, pp. 336.
20. *Teller J., Unger B., Kock A., Gemunden H.G.* Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity // *International Journal of Project Management*. 2012. № 2. Pp. 596–607.
21. *Thomas J., Mullaly M.* Understanding the Value of Project Management: First Steps on an International Investigation in Search of Value // *Project management journal*, 2007 Vol. 38. № 3. Pp. 74–89.
22. *Venkataraman R., Pinto J.* Cost and value management in projects, John Wiley & Sons, Inc., 2008.
23. *Williams T.* The need for new paradigms for complex projects // *International Journal of Project Management*. 1999. Vol. 17. № 5. Pp. 269–273,
24. *Zhai L., Xin Y., Cheng C.* Understanding the Value of Project Management from a Stakeholder's Perspective: Case Study of Mega-Project // *Management*. 2009. Vol. 40. № 1. Pp. 99–109.

References

1. An'shin V.M. Issledovanie metodologii i faktorov tsennostno-orientirovannogo upravleniya proektami v rossiyskikh kompaniyakh [Research methodologies and factors of value-oriented project management in Russian companies]. *Upravlenie proektami i programmami* [Project and Program Management]. 2014, I. 2, pp. 104–109.
2. An'shin V.M. Issledovanie metodologii i faktorov tsennostno-orientirovannogo upravleniya proektami v rossiyskikh kompaniyakh [Research methodologies and factors of value-oriented project management in Russian companies]. *Upravlenie proektami i programmami* [Project and Program Management]. 2014, I. 3, pp. 186–200.
3. An'shin V.M., Demkin I.V., Nikonov I.M., Tsar'kov I.N. *Modeli upravleniya portfelem proektov v usloviyakh neopredelennosti* [Portfolio Management Model projects under conditions of uncertainty]. Moscow, MATI Publ., 2008.
4. An'shin V.M., Il'ina O.N. *Issledovanie metodologii otsenki i analiz zrelosti upravleniya portfelyami proektov v rossiyskikh kompaniyakh* [Research methodology for assessing and analyzing the maturity of project portfolio management in Russian companies]. Moscow, INFRA-M Publ., 2010.
5. Rozhan O., Norman Sh. Konfiguratsiya sozdaniya tsennosti i upravlenie resursami [Configuration of value creation and management of resources]. *Strategicheskij menedzhment* [Strategic Management]. 2011, I. 3, pp.166–183.
6. Tukkel' I.L. *Portfel' proektov* [Project Portfolio]. 2005. Available at: http://www.ii.spb.ru/2005/ins_inn_material/baza_2/portfolio_projects.pdf
7. Shumeon P. *Upravlenie proektami dlya sozdaniya tsennosti (PMV) vo vnutrennikh proektakh* [Project Management to create value (PMV) in internal projects]. 2012. Available at: http://www.tocpractice.com/sites/default/files/1__shimeon_pass_project_management_rus_nov_2012_1.pdf
8. Tsar'kov I.N. Klassifikatsiya matematicheskikh modeley upravleniya proektami [Classification of mathematical models Project Management]. *Rossiyskiy zhurnal upravleniya proektami* [Russian Journal of Project Management]. 2015, V. 4, I. 1, pp. 13–19.
9. Anderson C. Values-Based Management // *The Academy of Management Executive* Vol. 11, I. 4, 1997, p. 25–46.
10. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, 1991. [Elektr. resurs]. Available at: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney,%201991.pdf>
11. Collis D.J., Cynthia A.M. Competing on Resources, 2008 [Elektr. resurs]. — Available at: <http://www.smi.ethz.ch/education/courses/StrategicManagement/Literature/competin-gonresources>
12. Cooper R., Edgertt S. Portfolio Management for New Product Development «Picking The Winners», 2001 [Elektr. resurs]. Available at: <http://materias.fi.uba.ar/7558/Lecturas/Portfolio%20Management%20for%20New%20Products-Picking%20the%20Winners.pdf>
13. Hillman A.J., Keim G.D. Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? // *Strategic Management Journal*, 2001, Vol. 22, I. 2, pp. 125–139.
14. Kendall G., Rollins S., Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed, 2003 [Elektr. resurs]. Available at: <http://library.books24x7.com/toc.aspx?bookid=8433>
15. Kerzner H., Frank P., Saladis P. Value-Driven Project Management, 2009, p. 291.
16. Lepak D.P. Smith K.G. Taylor M.S. Value Creation and Value Capture: a Multilevel Perspective // *Academy of Management Review*, 2007, Vol. 32, I. 1, pp. 180–194
17. Petit Y. Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty / *International Journal of Project Management* 2012, I. 11, 539–553.
18. Stabell C.B., Fjeldstad O.D. Configuring Value for Competitive Advantage: on chains, shops, and networks, 2006 [Elektr. resurs]. — Available at: http://www.peopleandprocess.com/resources/Stabell_chain_shop_net.pdf.
19. Stewart R. Value Optimization for Project and Performance Management, John Wiley & Sons: 2010, p. 336.
20. Teller J., Unger B., Kock A., Gemunden H.G. Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity/ *International Journal of Project Management* 2012, I. 2, pp. 596–607.
21. Thomas J., Mullaly M. Understanding the Value of Project Management: First Steps on an International Investigation in Search of Value// *Project management journal*, 2007 Vol. 38, I. 3, pp. 74–89.
22. Venkataraman R., Pinto J. Cost and value management in projects, John Wiley & Sons, Inc., 2008.
23. Williams T. The need for new paradigms for complex projects/ *International Journal of Project Management* Vol. 17, № 5, pp. 269–273, 1999.
24. Zhai L., Xin Y., Cheng C. Understanding the Value of Project Management From a Stakeholder's Perspective: Case Study of Mega-Project Management 2009, Vol. 40, I. 1, pp. 99–109.