

## МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ, ПРОГРАММАМИ И ПРОЕКТАМИ

# Исследование особенностей применения ценностного подхода для ценностного управления портфелем проектов. Часть 1. Формирование подхода

## Features of the Value-Conscious Approach Application for Value-Conscious Project Portfolio Management. Part 1. Approach Formation

DOI: 10.12737/17938

Получено: 14 января 2016 г. / Одобрено: 10 февраля 2016 г. / Опубликовано: 17 марта 2016 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

**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

**Кетова Е.Г.**

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

**Ketova E.G.**

Methodology Consultant, Group SAPRUN, 5, 1<sup>st</sup> 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. Всё 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. Формированию и применению такого подхода и посвящена настоящая статья.

**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, for achieving 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.

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

**Введение**

В настоящее время все чаще в организациях возникает проблема, какие методы, модели и подходы использовать под давлением неопределенной среды для повышения производительности системы управления портфелем проектов. Наряду с повышением производительности используемые методы совершенствования системы управления проектами должны способствовать созданию ценности в организации и, таким образом, реализации бизнес-стратегии.

В настоящее время существует достаточно большой объем исследований и публикаций, посвященных управлению портфелями проектов в организациях. Зарубежные исследователи, например, рассматривают подходы и методы управления портфе-

лем проектов [19; 22; 20]. Достаточно серьезное внимание в исследованиях уделяется взаимосвязи стратегии организации и управления портфелем проектов [11; 17]. Также интересны исследования о роли офиса управления проектами при управлении портфелем проектов [15]. Особое место в западной литературе по управлению портфелем проектов занимает стандарт управления портфелем проектов, в котором содержатся основные процессы по управлению портфелем проектов и обозначена взаимосвязь их со стратегией. Кроме этого, представляют интерес исследования по ценностному управлению проектами и их портфелями [16; 24; 26; 29]. Российская теория и методология управления портфелями проектов далека от совершенства, но стоит отметить публикации отечественных исследований,

посвященных методам формирования портфелей проектов [3; 8], оценке уровня зрелости проектного и портфельного управления [4] и конечно же ценностному управлению проектами [1; 2]. Данная статья посвящена исследованию особенностей ценностного управления портфелем проектов, адаптации существующих подходов и оценке их применения на практике.

### Теоретико-методологические аспекты ценностного подхода к управлению проектами и портфелями

В силу того что понятие ценности имеет мультидисциплинарный характер, с течением времени оно стремительно распространилось и в разные сферы деятельности. Несколько лет спустя, с развитием науки и практики менеджмента, стал популярен ценностно-ориентированный менеджмент (*Value Management*). Концепцию ценностно ориентированного менеджмента впервые предложил Лоуренс Майлс (*Lawrence Miles*) в 1947 г. в *General Electric Company* (США), затем обозначенная концепция стала популярна в других странах.

Управление ценностью — это набор действий, ориентированный на применение способностей, навыков, компетенций организации для создания и наращивания ценности бизнеса [18]. В основе ценностно-ориентированного менеджмента лежит создание ценности для всех заинтересованных субъектов [14]. Более того, создание ценности в данном подходе является основной целью организации [12], что способствует снижению сопротивления заинтересованных сторон и, соответственно, повышению эффективности управленческих процессов.

Таким образом, ценностно ориентированный менеджмент основывается на следующих принципах [9]:

- непрерывность предоставления ценности, использования критериев измерения, оценки, мониторинга и контроля ценности;
- акцентирование внимания на целях, оптимизирующих ценность для заинтересованных лиц;
- акцентирование на функциях и процессах, максимизирующих результат предоставления ценности для организации.

В данной статье акцентируем свое внимание на применение ценностно-ориентированного менеджмента в управлении проектами и портфелями проектов. В настоящее время существует несколько подходов к использованию концепции «Управление

ценностью» при управлении проектами. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

**Управление ценностью проекта с использованием концепции цепочки ценности Портера [22].** В представленном подходе ценностное управление проектами предполагает управление ценностью каждого отдельного проекта для удовлетворения интересов заинтересованных лиц. Под ценностью проекта исследователи понимают соотношение между потребностями разных заинтересованных лиц проектов к ресурсам, которые необходимо потратить на их удовлетворение. Соотношение представлено на рис. 1.

$$\text{Ценность проекта} = \frac{\text{Потребности заинтересованных лиц}}{\text{Используемые ресурсы}}$$

Рис. 1. Понятие ценности [22]

В то же время невозможно управлять ценностью проекта не управляя цепочкой создания ценности, поэтому исследователи адаптируют цепочку ценности Портера к ценностному управлению проектами. Анализ цепочки ценности обеспечивает иной взгляд на успех проекта. В то время как традиционные измерители успеха проекта, такие как выполнение графика, соблюдение бюджета, выполнение функциональности, являются актуальными, необходимо при измерении успеха учитывать ценность проекта и, соответственно, интересы стейкхолдеров лиц. При этом в управлении проектами принятие концепции цепочки создания ценности предлагает значительный потенциал для обеспечения удовлетворения уникальных потребностей клиентов.

Необходимо отметить, что основная цель анализа цепочки создания ценности в проектах — это понимание процесса создания и наращивания ценности в проектах. Достижение проектной организацией этой цели способствует получению неоспоримого конкурентного преимущества. Более того, постепенно компания может накапливать опыт и практику анализа цепочки ценности проекта и совершенствовать ее.

Таким образом, ценность проекта, прежде всего, связывается с управлением издержками проекта, которое осуществляется через планирование бюджета, оценку издержек проекта, управление денежным потоком и финансовый менеджмент. С другой стороны, наряду с управлением издержками про-



Рис. 2. Управление ценности проекта [22]

екта необходимо осуществлять управление ценностью проекта через управление цепями поставок и управление содержанием, функциональностью проекта. Обозначенная взаимосвязь представлена на рис. 2.

Согласно данному подходу, ценность может быть добавлена при реализации проектов несколькими способами. Одним из них является обеспечение более высокого уровня удовлетворенности клиентов, поддержание приемлемого уровня удовлетворенности клиентов при одновременном снижении расходов ресурсов или комбинирование этих способов. С другой стороны, можно улучшить ценность, одновременно увеличивая удовлетворение заинтересованных лиц и ресурсы при условии, что удовлетворение увеличивается быстрее, чем расходы ресурсов, используемых для достижения этой цели.

На наш взгляд, модель цепочки ценности в основном подходит для компаний, создающих ценность, которые используют конвейерный подход, предполагающий, что в процессе деятельности компания последовательно и линейно превращает ресурсы в готовый продукт (услугу) для продажи потребителям [23]. Таким образом, модель цепочки ценности будет сложно адаптировать к проектно ориентированным организациям [5]. Кроме того, модель цепочки ценности предполагает сравнение затрат организации с другими компаниями, однако зачастую затраты компании являются конфиденциальной информацией, вследствие чего такой анализ невозможно провести.

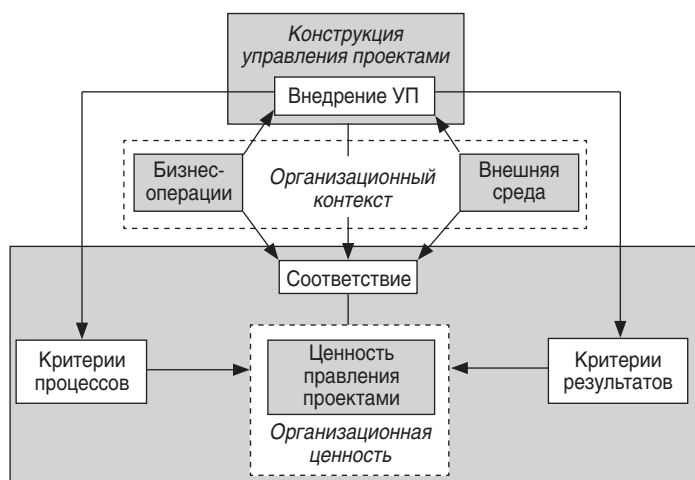
### Ценностное управление портфелем проектов как выстроенная система элементов (контекстов) [21].

С точки зрения данного подхода ценностное управление проектами — это выстроенная система элементов, включающая в себя организационный контекст, ценностный контекст и контекст управления проектами. При этом ценность управления проектами зависит не только от результатов реализации проекта, но и от организационного контекста, где происходит реализации проектов. Все элементы связаны между собой и образуют схему, которая представлена на рис. 3.

Рассмотрим более подробно составляющие данный подход компоненты.

**Организационный контекст** представляет собой концептуальную модель организации, которая, прежде всего, определяется внешней средой. Внешняя среда, в свою очередь, оказывает ощутимое влияние на управленческие практики в организации и, в конечном счете, определяет успешность любой организационной инициативы (проекта). К организационному контексту относится следующее влияние не результаты проекта:

- соответствие проектов стратегии организации;
- влияние внешней среды на уменьшение выгод от реализации проекта;
- влияние «временного разрыва» между планированием и реализацией проектов.
- Более того, на организационный контекст также будут оказывать влияние:



**Рис. 3.** Концептуальная модель ценностного управления проектами [21]

- стратегический контекст, к которому относятся потребители, поставщики, стратегия;
- экономический (политический) контекст, к которому относятся географическое местоположение, политические, экономические факторы;
- организационные атрибуты, к которым относятся люди, проекты, организационная культура, инфраструктура.

Выбор проектов, подлежащих реализации, с учетом организационного контекста будет влиять на бизнес-ориентацию организации. С другой стороны, в свою очередь бизнес ориентация организации будет влиять на выбор внедряемых проектов и их стратегическое соответствие.

Под **конструкцией управления проектами** авторы понимают систему управления организацией, которая действует в организации:

- исторические предпосылки для создания системы управления проектами в организации;
- существующая инфраструктура управления проектами;
- наличие и структура офиса управления проектами;
- количество реализованных проектов;
- методы и используемые программы управления проектами;
- управление и обучение людей при управлении проектами.

Выстроенная конструкция управления проектами позволит создать соответствие реализуемых проектов существующей бизнес-среде.

**Организационная ценность** представлена пятью уровнями-компонентами ценности:

- *уровень 1 — удовлетворение интересов стейкхолдеров.* К этому уровню относится измерение ценности через удовлетворение интересов стейкхолдеров;
- *уровень 2 — соответствие используемых практик планируемым.* Второй уровень достигается, если при выполнении проекта соблюдалось соответствие с планом, были использованы ранее прописанные методы и инструменты. Проект выполнен в срок с соответствующим качеством;
- *уровень 3 — достижение результативных процессов.* Третий уровень достигается, если при выполнении проекта возникают практики, которые вы могли бы применить еще раз в других проектах;
- *уровень 4 — бизнес-результаты.* Четвертый уровень достигается, если в результате реализации проектов организация получает дополнительные выгоды, например, в виде новых клиентов, доли рынка, уникальных методик;
- *уровень 5 — рентабельность на инвестиции.* Пятый уровень возникает, когда каждая вложенная единица денежных средств приносит дополнительную единицу вложенных средств.

Также необходимо отметить, что организационная ценность напрямую связана с критериями процесса и критериями результатов, которые также можно определять исходя из обозначенных выше компонентов-уровней ценности.

Между тем, несмотря на уникальность и новизну представленного подхода, предложенная концепция имеет свои недостатки. Во-первых, концепция не отображает взаимосвязи стратегии и управления проектами в организации. Во-вторых, представляя эмпирические результаты, концепция не дает методики для применения данного подхода на практике. В-третьих, неясна последовательность действий, которую необходимо выполнять для реализации ценностного управления проектами. Таким образом, для использования на практике, с одной стороны, данную методику необходимо адаптировать, с другой стороны, скорректировать с учетом взаимодействия стратегии и проектного управления в организации.

**Модель ценностного управления для мегапроектов** [24]. Авторы концепции разделяют понятия «ценность проекта» и «ценность управления проектами», при этом определяя ценность проекта как удовлетворение интересов стейкхолдеров посредством реализации критериев: выполнение

бюджета проекта, выполнение сроков, реализация качества и др. В то же время под ценностью организационного управления проектами исследователи понимают наращивание ценности проекта через удовлетворение интересов всех стейкхолдеров посредством превращения ресурсов в результаты проекта.

Исследователи предлагают многомерную модель управления ценностью для мегапроектов через удовлетворение интересов заинтересованных лиц. Модель представлена на рис. 4.

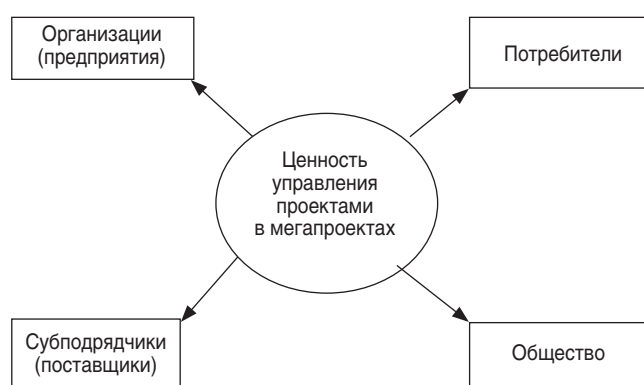


Рис. 4. Ценность мегапроектов [24]

Исследователи выделяют четыре группы заинтересованных сторон, имеющих самую сильную власть:

- организации (предприятия);
- клиенты;
- общество;
- субподрядчики (поставщики).

Каждая группа является концентратором, в котором создается дополнительная ценность при реализации проектов.

- В группе «Организации (предприятия)» ценность создается через улучшение производительности проектов (уменьшение издержек, сокращение сроков, улучшение качества, реализация коммерческих целей), повышение компетенций для организаций (использование инновационных технологий, наращивание базы знаний), увеличение выручки (увеличение доходов от проекта, увеличение возможностей бизнеса), обучение персонала, улучшение взаимоотношений с клиентами (коммуникации, удовлетворение, лояльность потребителей), создание мотивирующей организационной культуры.

- В группе «Клиенты» ценность создается через реализацию ценности проектов, сохранение инвестиций в проект, сотрудничество с клиентами.
- В группе «Общество» ценность создается через избегание конфликтов с населением в рамках реализации проекта, содействие экономическому и социальному развитию, улучшение технических стандартов и механизмов управления, защиту окружающей среды.
- В группе «Субподрядчики (поставщики)» ценность создается через улучшение технических и управленческих возможностей, построение долгосрочного стратегического взаимодействия и партнерства.

Однако модель предназначена именно для мегапроектов, поэтому в существующем виде ее нежелательно использовать для ценностного управления проектами и портфелями проектов. Более того, на данный момент модель является не проработанной в силу того, что в ней акцент смещен на ракурсе заинтересованных сторон. Именно это, на наш взгляд, не позволит учесть многомерный характер ценностного управления проектами и портфелями проектов.

**Модель ценности управления проектами как сочетание трех составляющих (функции, проекта и заказчика) [19].** Исследователь связывает понятие ценностного управления проектами с эффективным принятием решений в процессе реализации проекта. По мнению *Robert Stewart*, основными элементами системы принятия решений в проекте являются функция, проект и заказчик. Именно эти элементы необходимо учитывать, разрабатывая критерии принятия решений. Исследователь определяет обозначенные элементы следующим образом:

- **функция** — это спроектированные характерные действия, которые должен выполнять продукт или услуга в результате реализации проекта;
- **проект** — это временное предприятие для создания уникального продукта или услуги. Проект начинается с момента создания концепции, переходит в стадию разработки и развития и продолжается до его производства, строительства или реализации;
- **заказчик** — это лицо, получающее продукт или услугу проекта.

Именно функцию, проект и заказчика необходимо учитывать, принимая решения в проекте. Критикуя предыдущие исследования, *Stewart* отмечает,

что не всегда перед принятием решений менеджер проекта учитывает обозначенные элементы.

Более того, исследователь рецензирует, что для управления проектом недостаточно принимать во внимание только стоимость проекта или временные рамки. При управлении проектом необходимо учитывать комплексную систему критериев, состоящую из четырех базовых критериев:

- *производительность*. С точки зрения управления проектами, производительность определяется через рамки проекта. При рассмотрении рамок проекта необходимо учитывать масштаб проекта и содержание проекта. В силу того что каждый проект уникален, клиенты и пользователи имеют свое представление об особенностях продуктов и услуг, следовательно, содержание и масштаб проекта будут различными. Однако в действительности рамки проекта зачастую определяются теми, кто реализует проект. Поэтому производительность определяется именно через реализацию масштаба и содержания проекта;
- *время*. Заказчик проекта нуждается в реализации проекта в определенные сроки. Лучшие результаты проекта не смогут принести ценности, если проект не будет реализован в срок. Критерий времени проекта можно контролировать через график проекта;
- *издержки*. К издержкам относятся ресурсы, необходимые для реализации проекта: люди, материалы, оборудование и другие факторы, требующие затрат. Издержки не принесут никакой ценности в случае нереализации проекта;
- *риск* представляет собой неопределенность, которая существует в проекте. Риск может как негативно, так и позитивно влиять на ценность проекта.

Руководители проекта должны понимать взаимосвязь этих четырех элементов проекта для того, чтобы найти баланс между ними с целью получения ценности от реализации проекта. Взаимосвязь этих компонентов отображена на рис. 5.

Таким образом, ценность от управления проектами и портфелями может быть получена и увеличена за счет сокращения времени реализации проекта, предотвращения риска, повышения производительности и снижения издержек. Только при учете всех факторов одновременно организация получает ценность от управления проектами и их портфелями. При этом критерии производительности, времени, риска и издержек должны быть учте-

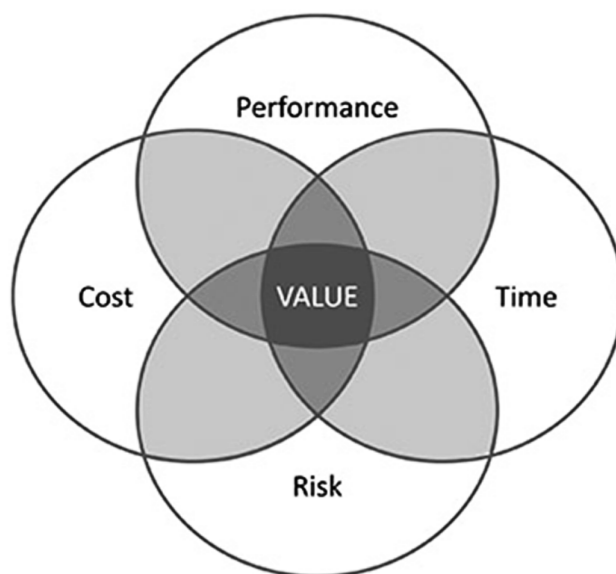


Рис. 5. Ценность проекта [19]

ны в ракурсе ранее обозначенных элементов, а именно функции, проекта и заказчика.

Между тем, несмотря на то, что *Stewart* большое внимание уделяет именно комплексному подходу к управлению ценностями проектов, исследователь не учитывает критерии процесса реализации проекта, процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами. Следовательно, управляя только через издержки, производительность, расписание и риски в проекте, невозможно удовлетворить потребности заинтересованных лиц, поэтому невозможно оптимизировать управление ценностью проекта. Более того, исследователь не отображает взаимосвязь стратегии организации и создаваемой ценности при управлении проектами и их портфелями. Также автор достаточно поверхностно представляет критерии создания ценности, не давая им количественной оценки. Наряду с отсутствием измеряемых критериев ценности концепция не содержит методики для практического ее применения. Более того, методика делает акцент именно на создание ценности при управлении проектами, не связывая создание ценности при управлении портфелем проектов.

**Модель ценностного управления проектами Г. Керцнера [15].** В своей книге «Ценностное управление проектами» Керцнер связывает понятие ценности проекта с успехом проекта. Выражая ценность через успех проекта, он предлагает четыре компонента успеха и сопоставляет их с четырьмя компо-

нентами ценности. Предлагается выделить следующие компоненты успеха:

- *внутренний успех* — это способность иметь постоянный поток успешно управляемых проектов, используя корпоративную методологию управления проектами и постоянно внедряя улучшения;
- *финансовый успех* — это способность создать долгосрочный денежный поток для удовлетворения финансовых нужд акционеров;
- *будущий успех* — это способность производить поток результатов, которые будут обеспечивать развитие организации в будущем;
- *клиенто ориентированный успех* — это способность удовлетворить желания потребителей снова и снова до того момента, пока потребители не будут относиться к вам как к партнеру, а не подрядчику или поставщику.

Соответственно, обозначенные компоненты успеха соотносят со следующими компонентами ценности, которые представлены на рис. 6.

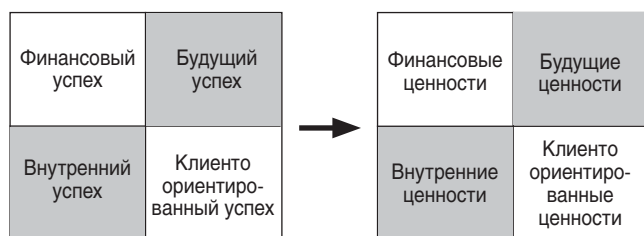


Рис. 6. Соответствие компонентов успеха компонентам ценности [15]

Таким образом, каждый вид ценностей будет иметь следующие характеристики:

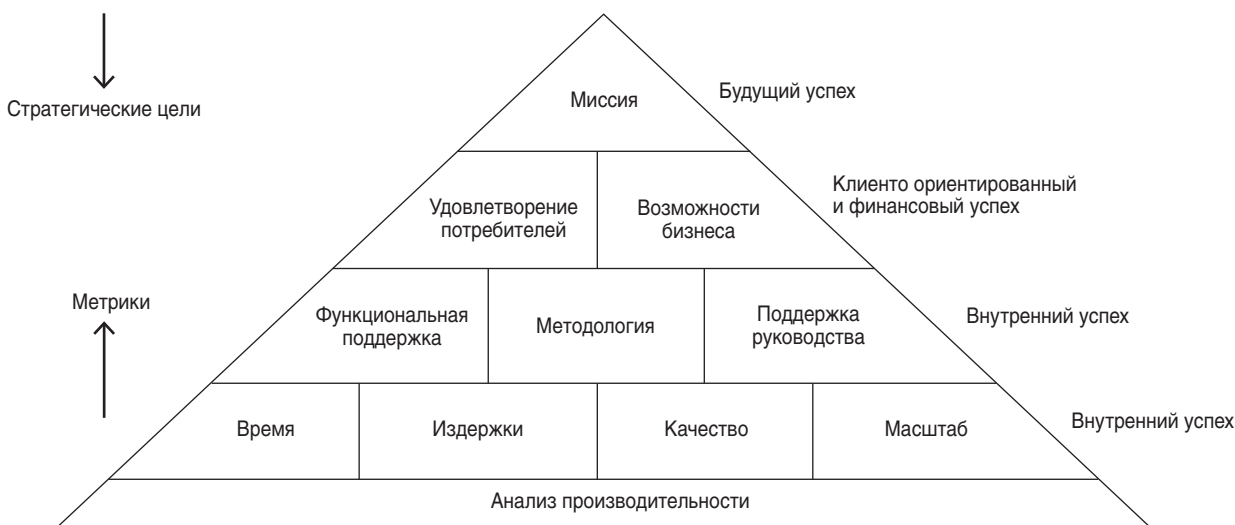


Рис. 7. Пирамида поставки ценности [15, р. 139]

- **к внутренним ценностям будут относиться** соблюдение сроков, бюджета, качества, функциональных характеристик проекта, взаимное согласование изменений в процессе контроля, отсутствие нарушений в рабочем процессе, ясное понимание целей проекта;
- **к финансовым ценностям будут относиться** интеграция успеха проектов и программ, соблюдение корпоративной этики, соблюдение требований регулирующих органов, соблюдение норм для здоровья, безопасности и экологических законов;
- **к будущим ценностям будут относиться** улучшение процессов, необходимых для коммерциализации, акцентирование внимания на будущих возможностях, поддержание технического превосходства, защита имиджа компании и репутации;
- **к клиенто ориентированным ценностям будут относиться** выполнение обещаний, данных клиентам, поддержание непрерывного взаимодействия с клиентами, фокусирование на удовлетворенности клиентов, удовлетворение потребностей клиентов на постоянной основе.

Конечная цель ценностного управления проектами и портфелями проектов — получение дополнительной ценности от удовлетворения потребностей клиентов и производства компании. Организация может открыть способы получения дополнительной ценности через использование лучших практик для осуществления будущих проектов.

В соответствии с этим исследователь предлагает пирамиду поставки ценности, которая представлена на рис. 7. Сначала офис управления проектами,

команда проекта и функциональные группы определяют внутренние факторы успеха. Затем определяются будущие, финансовые и клиенто ориентированные ценности.

Более того, поясняя пирамиду создания ценности, исследователь определил порядок создания ценностей. В типичной компании ценности возникают в следующем порядке. Для того чтобы компания закрепились на рынке, ей необходимо нарастить *внутренние ценности*, когда внутренние ценности достигнуты, компании необходимо наращивать *клиенто ориентированные ценности*. Затем компании следует нарастить *будущие ценности* для того, чтобы иметь способность развиваться в будущем. Только после достижения всех обозначенных ценностей компания может нарастить *финансовые ценности*. Таким образом, в краткосрочной перспективе в компании доминирует наращение внутренних ценностей, затем клиенто ориентированных ценностей, затем будущих ценностей и в долго-срочной перспективе в компании преобладает наращение финансовых ценностей. Несмотря на то что со временем возрастают издержки на получение ценностей, возрастает выручка, полученная в результате наращения ценностей.

Последовательность возникновения ценностей во времени также может быть использована в сочетании с моделью управления зрелостью проектного управления. Керцнер соединил свою модель зрелости проектного управления и вид ценностей, который возникает во времени. Соответственно, внутренние ценности будут соответствовать первому уровню зрелости — базовым знаниям. Клиенто-ориентированные ценности будут соответствовать второму уровню зрелости — общему процессу. Будущие ценности соответствуют единой методологии и бенчмаркингу. Финансовые ценности соответствуют бенчмаркингу и непрерывному улучшению.

Данная концепция предлагает только теоретическую базу и не дает практического руководства для организаций. Более того, исследователь не представляет никаких эмпирических результатов применения на практике данной концепции, что осложняет ее восприятие менеджерами. Также важно отметить, что представленная концепция не имеет количественных критериев применения на практике. Наряду с отсутствием измеряемых критериев ценности, концепция не дает представления о взаимосвязи стратегии организации и создаваемой ценности при управлении проектами. Кроме того,

концепция успеха проекта не имеет однозначного определения и сама по себе является размытой, в свою очередь, представляя ценность через успех проекта, несмотря на подробное описание концепции. Исследователь создает еще большую неопределенность понятия «ценностное управление проектами». Таким образом, для использования представленной концепции на практике необходимо проведение глубоких эмпирических исследований для ее адаптации и применения организациями.

### **Формирование концепции ценностного подхода к управлению проектами**

Для того чтобы концепция ценностного управления портфелем проектов соответствовала всем критериям и целям управления портфелем проектов, прежде всего, обозначим основные цели управления портфелем проектов в организации.

В результате анализа различных исследований можно сделать вывод, что основной целью управления портфелем проектов является поддержание реализации стратегии организации. В то же время, согласно исследованиям *R. Cooper, S. Edgett, E. Kleinschmidt, G. Kendall, S. Rollinz, Y. Petit, J. Teller, T. Williams*, управление портфелем проектов наряду с поддержанием реализации стратегии имеет следующие цели:

- **повышение соответствия стратегическим целям организации.** Портфель проектов должен отражать стратегию организации и способствовать ее реализации;
- **повышение стоимости портфеля проектов**, что возможно через ранжирование проектов и оптимальное распределение между ними ограниченных ресурсов;
- **достижение сбалансированности проектов в портфеле** по определенным параметрам, например, краткосрочные и долгосрочные проекты, высокорисковые и низкорисковые проекты, проекты, ориентированные на внешнюю и внутреннюю среду организации, и др.;
- **мониторинг планирования и выполнения выбранных проектов.** Как правило, в портфель проектов входят компоненты, имеющие разные параметры и сроки реализации;
- **оценка возможностей организации и расстановка оптимальных приоритетов между существующими и новыми проектами.** Реализовать все проекты, входящие в портфель, невозможно в силу ограниченных ресурсов организации;



- **обеспечение информацией для принятия решения на разных уровнях.** Как правило, о проектах, реализующихся в организации, знает узкий круг людей, непосредственно выполняющий их, вследствие чего остальные лица, принимающие решения, не имеют необходимой информации, что приводит к принятию неоптимальных решений;
- **уменьшение риска портфеля проектов.** В большинстве случаев в портфель входят компоненты, имеющие разную степень риска, управление реализацией портфеля проектов способствует уменьшению риска всего портфеля проектов;
- **оптимальное распределение ресурсов между проектами и работами.** В силу того что ресурсы организации ограничены, их необходимо распределять между проектами с максимальной эффективностью;
- **повышение качества при выборе проектов в портфель.** Зачастую в портфель проектов включают все имеющиеся проекты без проверки их качества;
- **создание ценности для организации.** Только при удовлетворении интересов всех заинтересованных лиц управление портфелем проектов будет способствовать созданию ценности для организации.

Таким образом, проанализировав цели управления портфелем проектов, можно сделать вывод, что оптимальное управление портфелем проектов, во-первых, будет способствовать поддержанию корпоративной идентичности и обеспечению связи между проектами, во-вторых, будет ограничивать влияние реализации индивидуальных проектов на другие проекты, в-третьих, будет способствовать повышению ценности бизнеса в долгосрочной перспективе.

В результате анализа методов совершенствования управления портфелем проектов и ценностных подходов к управлению проектами и их портфелями была разработана концепция ценностного управления портфелем проектов с целью совершенствования системы управления портфелем проектов в организации и создания ценности посредством реализации стратегии через управление портфелем проектов.

Прежде всего, необходимо обозначить ограничения, которые обязательно нужно учитывать при применении концепции. Для этого организация должна соответствовать следующим характеристикам:

- **развитое проектное управление в компании.** Компания должна находиться минимум на таком уровне зрелости, когда в организации начинают развиваться основы процессной дисциплины,

внедрена базовая практика управления проектами, существует обучение ключевых специалистов по проектам. С одной стороны, применение разработанной концепции на уровне развития ниже второго нецелесообразно, с другой стороны, на втором уровне зрелости чаще всего возникают проблемы, такие как измерение успеха проектов, неясная ответственность за выполнение деятельности по проектам, неопределенность и несогласованность бизнес-целей, решить которые можно, применив разработанную концепцию. Необходимо отметить, что если организация находится на более низких уровнях развития проектного управления, то необходимо сначала реализовать набор мер, способствующий продвижению на следующий уровень;

- **наличие стратегии развития** необходимо в силу того, что, с одной стороны, одним из элементов фундамента разработки показателей является именно стратегия организации, с другой стороны, начинать совершенствование системы управления портфелем проектов будет нецелесообразно при отсутствии стратегии. Более того, одним из критериев ценности будет выступать реализация стратегии для организации, соответственно, при отсутствии стратегии будет сложно определить полученную ценность от управления портфелем проектов;
- **развитие процессного подхода в организации.** Вследствие того что при управлении портфелем проектов основой является процессный подход, то при применении концепции ценностного управления в организациях должны существовать основы процессного подхода при управлении проектами. Деятельность должна представляться в виде недокументированных или документированных процессов, или должны существовать стандарты качества управления проектами, где деятельность рассматривается через процессный подход.

В результате анализа исследований *P. Rad, G. Levin, В.М. Аньшина, С. Kilford, F. Ghasemzadeh, M. Bible, S. Bivins, И. Кендала и К. Ролинза, Д. Нортон и Р. Коплана, Г. Керцнера, К. Pinto, R. Stewart, J. Thomas, M. Mullaly, L. Zhai, Y. Xin, С. Cheng* и других авторов была сформирована авторская концепция ценностного управления портфелем проектов, демонстрирующая создание ценности в организации через управление портфелем проектов. Также представленная концепция отображает место системы

управления портфелем проектов в системе управления организацией и его взаимосвязь со стратегией организации. Основной элемент концепции — ценностное управление портфелем проектов. В данной работе под ценностным управлением проектами и их портфелями будем понимать *динамический процесс управления, в результате которого происходит постоянный выбор, приоритезация, балансировка, исключение, реализация проектов, программ или работ распределения и перераспределения ресурсов для получения ценности, выраженной через набор критериев, и достижения стратегических целей бизнеса при существующих ограничениях в ресурсах, необходимых для их реализации*. Разработанная концепция представлена на рис. 8.

Существует множество проектов, с помощью которых организация может реализовать стратегию. Система ценностного управления портфелем проектов через процессы выравнивания способствует определению, категоризации, анализу рисков, отбору, приоритезации, балансировке и утверждению наиболее оптимальных проектов, соответствующих стратегическим целям организации. Осуществление процессов мониторинга и контроля способствует отслеживанию рисков и своевременному внесению стратегических изменений в портфель проектов, что способствует быстрой адаптации организации к изменениям внешней и внутренней среды. В результате управления портфелем проектов организация получает выгоды. Полученные выгоды от управления портфелем проектов образуют добав-

ленную ценность для организации. В свою очередь, являясь частью системы управления организацией, управление портфелем проектов напрямую будет влиять на выполнение и реализацию стратегии организации. В то же время текущая деятельность организации способствует реализации данных процессов, создавая базу для выполнения процессов и обеспечивая организацию необходимыми средствами и ресурсами. Данный процесс предполагает непрерывность и повторение.

Далее рассмотрим подробнее основные элементы концепции ценностного управления портфелем проектов.

Прежде всего, ценностное управление портфелем проектов способствует получению выгод для организации. Полученные выгоды от управления портфелем проектов образуют добавленную ценность для организации. В данной работе рассматриваются три типа выгод. **Выгоды управления портфелем проектов** выражаются через синергетический эффект от реализации проектов и реализацию стратегии организации [6]. **Выгоды от реализации отдельного проекта** выражаются через полученные результаты от осуществления проекта и через достижения поставленных целей проекта (например, проект по увеличению лояльности потребителей, результат — повышение лояльности; проект по сокращению издержек, результат — экономия денежных средств) [7]. **Выгоды от использования ресурсов** выражаются через использование специфичных ресурсов, создание уникальных комбинаций, методов использова-

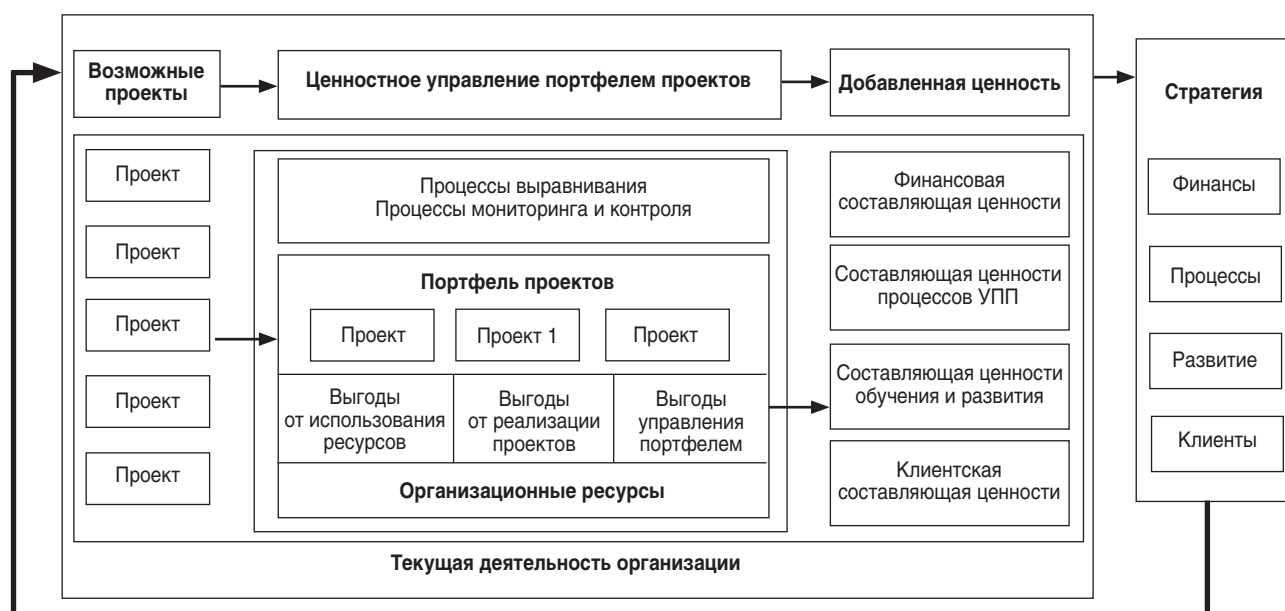


Рис. 8. Концепция ценностного управления портфелем проектов

ния существующих ресурсов, а также наращивания компетенций персонала организации [10]. В силу того что каждый проект характеризуется своей уникальностью, с одной стороны, для реализации проектов зачастую необходимо искать новые способы применения ресурсов, приобретать новые мощности, активы, оборудование, с другой стороны, в процессе реализации проектов сотрудники компании наращивают новые компетенции, знания и навыки. Таким образом, через представленные выгоды можно обозначить критерии ценности управления портфелем проектов, которые обозначены в табл. 1.

Таблица 1

**Выгоды и критерии ценности УПП**

Выгоды	Критерии ценности УПП
Выгоды от управления портфелем проектов	Реализация стратегии: <ul style="list-style-type: none"> <li>• выполнение финансовых критериев,</li> <li>• достижение критериев по клиентскому направлению,</li> <li>• реализация критериев по внутренним бизнес-процессам;</li> </ul> Реализация критериев по направлению развития: <ul style="list-style-type: none"> <li>• синергетический эффект</li> </ul>
Выгоды от реализации отдельного проекта	достижение целей проекта; <ul style="list-style-type: none"> <li>• достижение критериев успеха проекта;</li> <li>• получение добавленной ценности</li> </ul>
Выгоды от использования ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наращивание компетенций и опыта сотрудников;</li> <li>• приобретение уникальных ресурсов;</li> <li>• получение устойчивого конкурентного преимущества</li> </ul>

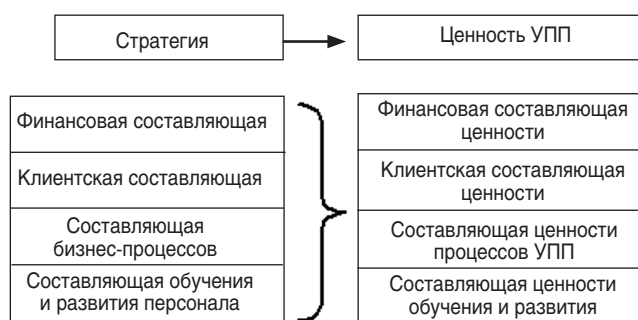
Таким образом, полученные выгоды от управления портфелем проектов способствуют созданию ценности для организации. Однако выгоды будут способствовать созданию ценности для организации только в том случае, если применяется ценностное управление портфелем проектов.

Для понимания **концепции ценностного управления портфелем проектов** необходимо определить составляющие и критерии ценностного управления портфелем проектов. В результате проведенных исследований был сделан вывод, что основным критерием ценности управления портфелем проектов является **реализация стратегии организации**, которая и будет определять основные составляющие ценности управления портфелем проектов.

В данной статье стратегию организации при управлении портфелем проектов предлагается рассматривать через концепцию системы сбалансированных показателей, применение которой дает организации следующие преимущества:

- связывает управление портфелем проектов и стратегию организации по четырем перспективам: финансы, клиенты, процессы, развитие;
- контролирует эффективность выполнения стратегии через контроль эффективности процессов;
- способствует повышению мотивации сотрудников, выполняющих процессы управления портфелем проектов.

Учитывая то, что в рамках данной работы основным критерием ценности управления портфелем проектов будет являться **реализация стратегии организации**, то, используя систему сбалансированных показателей, можно определить структуру ценности управления портфелем проектов, которая представлена на рис. 9.



**Рис. 9.** Структура ценности управления портфелем проектов

Рассмотрим подробнее составляющие ценности управления портфелем проектов.

- Финансовая составляющая ценности управления портфелем проектов будет определять общие экономические последствия управления портфелем проектов. Данная составляющая будет добавлять экономическую ценность организации и характеризоваться финансовыми показателями по портфелю проектов, например, выручка, прибыль портфеля, или финансовыми показателями по отдельному проекту, например, *NPV* проекта, *IRR* проекта, период окупаемости проекта.
- Клиентская составляющая ценности управления портфелем проектов будет характеризовать удовлетворение интересов всех стейкхолдеров, к которым относятся потребители проектов, заказчики, инвестор, исполнители проекта (команда подрядчика). Данная составляющая будет способствовать добавлению ценности, прежде всего, через снижение затрат на организацию новых проектов (проработанные процедуры общения с заинтересованными сторонами). С дру-

гой стороны, клиентская составляющая ценности управления портфелем проектов будет определяться количеством новых проектов после выполнения существующих у одного заказчика, структурой портфеля, соотношением проектов по приоритетным и неприоритетным отраслям, направлениям. Также к данной составляющей будет относиться ценность, обусловленная решением, внедряемым в рамках проекта.

- Составляющая ценности бизнес-процессов управления портфелем проектов определяет создание ценности при выполнении процессов управления портфелем проектов. Инфраструктурная составляющая может измеряться через показатели, назначенные каждому процессу, например, критерии идентификации проектов, критерии отбора проектов, критерии контроля и мониторинга, и является фундаментальной составляющей для создания ценностной системы управления портфелем проектов.
- Составляющая ценности обучения и развития будет определять инфраструктуру, которую необходимо создать и поддерживать, чтобы обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество. Развитие инфраструктуры, прежде всего, включает развитие навыков, компетенций сотрудников, участвующих в реализации проектов, развитие организационных процедур реализации проектов и управления портфелем проектов, развитие информационных систем организации. Более того, в данной работе саму систему управления портфелем проектов будем считать конкурентным преимуществом организации.

Для каждой из обозначенных составляющих в результате анализа литературы был обозначен набор

характеристик, которые с учетом специфики организации можно адаптировать для использования ценностного управления портфелем проектов.

Следует сказать, что набор ключевых компонентов ценности управления портфелем проектов будет различаться в зависимости от уровня зрелости управления портфелем проектов в организации. Различие будет обусловлено тем, что на разных уровнях зрелости в компании будет существовать разная степень организации портфельного управления, которая будет проявляться в различных практиках выполнения процессов управления портфелем и уровне взаимосвязи со стратегией организации.

В результате анализа литературы был получен список наиболее значимых критериев, определяющих набор ключевых компонентов ценности управления портфелем:

- развитие процессов управления портфелем;
- развитие организационного управления портфелем проектов;
- развитие стратегического управления портфелем проектов;
- развития управления ресурсами;
- развитие управления выгодами;
- развитие управления отношениями с заинтересованными сторонами;
- развитие управления рисками.

Для того чтобы организации могли использовать ценностное управление портфелями проектов на практике, в данной работе наряду с концепцией ценностного управления портфелями была разработана пошаговая методика применения ценностного управления портфелем проектов на практике.

Данная методика представлена в следующей части статьи.

## 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.В. Демкин, И.М. Никонов, И.Н. Царьков. — М.: 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 [Текст] / И.Л. Туккель. [Электронный ресурс]. — URL: [http://www.ii.spb.ru/2005/ins\\_inn\\_material/baza\\_2/portfolio\\_projects.pdf](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 [Текст] / П. Шумеон. [Электронный ресурс]. — URL: [http://www.tocpractice.com/sites/default/files/1\\_-\\_shimeon\\_pass\\_project\\_management\\_rus\\_nov\\_2012\\_1.pdf](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. P. 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., Edgertt 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. P. 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. 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. № 1. P. 180–194.
  17. Petit Y. Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty // International Journal of Project Management. 2012. № 11. P. 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](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. № 2. 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. P. 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. P. 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. P. 99–109.
- References**
1. An'shin V.M. Issledovanie metodologii i faktorov tsenostno orientirovannogo upravleniya proektami v rossiyskikh kompaniyakh (chast'1) [Research methodologies and factors of value-oriented project management in Russian companies (Part 1)]. *Upravlenie proektami i programmami* [Project and Program Management]. 2014, I. 2, pp. 104–109.
  2. An'shin V.M. Issledovanie metodologii i faktorov tsenostno orientirovannogo upravleniya proektami v rossiyskikh kompaniyakh (chast' 2) [Research methodologies and factors of value-oriented project management in Russian companies (Part 2)]. *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* [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 tsenosti 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](http://www.ii.spb.ru/2005/ins_inn_material/baza_2/portfolio_projects.pdf)
  7. Shumeon P. *Upravlenie proektami dlya sozdaniya tsenosti (PMV) vo vnutrennikh proektakh, 2012* [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](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, pp. 25–46.
  10. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, 1991. Available at: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney,%201991.pdf>
  11. Collis D.J., Cynthia A.M. Competing on Resources, 2008. Available at: <http://www.smi.ethz.ch/education/courses/StrategicManagement/Literature/competingonresources>
  12. Cooper R., Edgertt S. Portfolio Management for New Product Development «Picking The Winners», 2001. 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, № 2, pp. 125–139.
  14. Kendall G., Rollins S., Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed, 2003. Available at: <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, p. 180–194.
  17. Petit Y. Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty. *International Journal of Project Management* 2012, № 11, 539–553.
  18. Stabell C.B., Fjeldstad O.D. Configuring Value for Competitive Advantage: on chains, shops, and networks, 2006.

- Available at: [http://www.peopleandprocess.com/resources/Stabell\\_chain\\_shop\\_net.pdf](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, № 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, № 1, pp. 99–109.