

## Постланія на статтю

Козицкий Д.В. Теоретические и практические аспекты управления портфелями проектов (на примере стандартных и инновационных методов компаний сферы информационных технологий) / Д.В. Козицкий, А.Н. Мартынюк // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – № 4(36). – С. 117-126.- Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/36/10kdvsit.pdf>

УДК 005.8:005.591.6

**Д.В. Козицкий, А.Н. Мартынюк**

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ (НА ПРИМЕРЕ СТАНДАРТНЫХ И ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ КОМПАНИЙ СФЕРЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ)**

Рассмотрены причины необходимости перехода проектов компаний, ориентированных на реализацию портфеля ИТ-проектов, на портфельное управление. Также рассмотрены стандартные и инновационные подходы к формированию и управлению портфелем проектов ИТ-компаний. Рис. 5, ил. 10.

Ключевые слова: портфель проектов, управление портфелем проектов, портфельный подход, структура портфеля проектов ИТ-компаний, жизненный цикл управления портфелем ИТ-проектов.

**Д.В. Козицький, О.М. Мартинюк**

### **ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТІВ (НА ПРИКЛАДІ СТАНДАРТНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ КОМПАНІЙ СФЕРИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ)**

Розглядані причини необхідності переходу проектів компаній, орієнтованих на реалізацію портфелю ІТ-проектів, на портфельне управління. Також розглядані стандартні та інноваційні підходи до формування та управління портфелем проектів ІТ-компаній. Рис 5, дж. 10.

**D.V. Kozytskyi, A.N. Martinuk**

### **THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF THE PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT (ON EXAMPLE OF STANDARD AND INNOVATIVE METHODS OF THE INFORMATION TECHNOLOGIES COMPANY)**

Necessity reasons to passing to the portfolio management for companies, oriented on IT-projects implementation are considered. Also standard and innovative approaches to the IT-company's project portfolio forming and management is considered.

**Постановка проблеми в общем виде.** В условиях насыщения рынка информационных технологий Украины, кризисных явлений мировой экономики, повышения конкуренции, снижения объема средств, выделяемых компаниями-заказчиками внедрения комплексных автоматизированных систем управления “Управління проектами та розвиток виробництва”, 2010, № 4(36) 1

предприятием (АСУП), большое значение для достижения успеха на рынке приобретает повышение уровня управляемости компании. Для компаний, осуществляющих управление через проекты, важнейшим фактором для эффективного развития является формирование и управление портфелем проектов компании. Рынки стран СНГ отличаются особой спецификой, а бизнес является высокорисковым (по итогам исследования World Bank и International Finance Corporation Украина находится на 145-м месте по легкости ведения бизнеса, между Сирией и Гамбией [1]). Поэтому необходимо очень тщательно подходить к решению вопроса формирования и управления портфелем проектов, учитывая специфику конкретной отрасли. Исходя из вышесказанного, системы управления портфелями проектов нужно рассматривать применительно к отдельно взятым отраслям рынка. В данной статье будут рассмотрены теоретические и практические аспекты управления портфелями проектов в компаниях ИТ-отрасли, занимающихся внедрением проектов комплексных АСУП.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Сегодня в любой организации трудно найти проект, который бы существовал сам по себе, без взаимодействия с другими проектами [2]. В бизнесе предоставления ИТ-услуг нет цикличности – проекты бывают разные и по длительности, и по сущности, и по характеру работ. И основным ресурсом являются специалисты, по каждому из которых имеет большое значение его образование, квалификация, опыт, навыки, знания, проектная история.

На рис. 1 дано общее представление о деятельности компании, ориентированной на реализацию портфеля ИТ-проектов, и перечислены ключевые службы бизнеса и их функции.

Проекты бывают с фиксированным временем и стоимостью, с оплатой по факту выполненных работ и потраченных материалов, с выделенной командой на длительный срок или даже с построением выделенного центра разработок или центра компетенций [3].

Если цель управления отдельным проектом – создание продукта вовремя и в рамках бюджета, то цель управления портфелем – получение наибольшей отдачи от реализации всей совокупности проектов [4]. В связи с этим особое значение имеет глубокое изучение, осознание, понимание и максимальная оптимизация всей совокупности вопросов в этом направлении деятельности для достижения эффективных результатов.



Рис. 1. Деятельность компании, ориентированной на реализацию портфеля ИТ-проектов

**Не решенная ранее часть общей проблемы.** В последнее время увеличивается объем проблем с управлением проектами у украинских игроков ИТ-рынка. Это касается разработчиков программного обеспечения, системных интеграторов, производителей различной компьютерной техники, компаний, предлагающих специализированное ПО, требующее внедрения, и т.д. При этом, как правило, компании затрудняются точно описать свои проблемы и формулируют их в достаточно общей форме – постоянные опоздания по срокам проектов, выход за рамки бюджета, нехватка ресурсов, недостаток информации для принятия управленческих решений (непрозрачность происходящих в компании процессов).

Но все это не причины «болезни», а лишь симптомы. Настоящая же причина у всех одна – компании пытаются приступить к выполнению новых проектов как можно скорее, без учета ограниченности ресурсов (в ИТ-бизнесе прежде всего ограничены человеческие ресурсы). В результате устанавливается многозадачный режим загрузки исполнителей, что и приводит к увеличению продолжительности проектов (причем работа над проектами при таком подходе сопровождается постоянно возникающими кризисными ситуациями).

**Целью статьи** является анализ состояние этой проблематики и рассмотрение практических подходов к решению возникающих в ходе процессов управления портфелями проектов проблем.

**Основная часть.** Условно проекты, осуществляемые ИТ-компаниями, можно разделить на следующие два подвида: внутренние и внешние. Внутренние проекты нацелены на достижение определенных целей внутри организации (например, внедрение системы менеджмента качества, получение определенного статуса, открытие нового направления бизнеса и т.д.). Внешние

проекты – это проекты, внедряемые компанией у внешних заказчиков, за которые она получает доход. В связи с тем, что в ИТ-отрасли внутренние проекты являются достаточно разнородными и в меньшей степени подвергаются объединению в рамках проекта или программы, в данной статье мы более подробно остановимся на рассмотрении вопросов управления внешними проектами внедренческой ИТ-компании.

*Портфель проектов* – это совокупность проектов, программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей [5]. Задачей управления портфелями проектов является выбор «правильных проектов» для выполнения «правильной работы», в то время как управление проектами сфокусировано на «правильном выполнении работы». Результатами использования проектного подхода к управлению компанией являются обеспечение 100% прозрачности происходящих процессов, до 25% экономии временных и материальных ресурсов и увеличение прогнозируемости рисков до 70%.

Если целью процесса управления одним проектом является достижение целей проекта в определенные сроки и бюджет, то выполнение портфеля проектов ориентировано на достижение стратегических целей организации по совокупности выполнения проектов портфеля.

В стандартах PMI процессы управления портфелем представлены двумя группами:

1) *группа процессов выравнивания портфеля* включает процессы управления им, позволяющие оценить проекты и принять решение о включении / исключении их из состава портфеля;

2) *группа процессов мониторинга и контроля* включает процессы, обеспечивающие сбор отчетности, мониторинг основных показателей текущей деятельности и стратегических показателей, и инициацию процессов выравнивания портфеля относительно стратегических целей.

Управление портфелем проектов рассматривается как централизованное управление одним или несколькими портфелями, в процессе которого реализуются следующие функции: идентификация, категоризация, оценка, отбор, расстановка по приоритетам, обеспечение сбалансированности портфеля, формирование обзоров и периодической отчетности, контроль, руководство проектами, программами и другими связанными работами («портфельными компонентами») для достижения ключевых показателей стратегического плана организации. Эффективность же управления портфелем проектов оценивается как получение оптимальных результатов выполнения проектов, программ, работ с заданными ограничениями [6].

Таким образом, портфельный подход подразумевает:

– расстановку приоритетов между проектами в соответствии со стратегическими задачами организации,

– распределение ресурсов между проектами в соответствии с приоритетами

– и, конечно же, единые методы управления для всех проектов портфеля [7].

На сегодняшний день существует целый ряд методологических подходов к управлению портфелем проектов, каждый из которых дает свое определение, и по-своему структурирует жизненный цикл управления портфелем проектов:

– стандарт PMI по управлению портфелем проектов;

– национальные требования к компетенции специалистов по управлению проектами;

– ряд методологических наработок национальных и зарубежных консалтинговых компаний.

В данной статье не приводится анализ различий в методологических подходах, а портфель проектов определяется таким образом, чтобы наиболее прозрачно продемонстрировать управленческие инструменты, которые могут быть применимы на практике.

Провести некоторую черту между управлением проектами и управлением портфелем можно следующим образом (рис. 2).

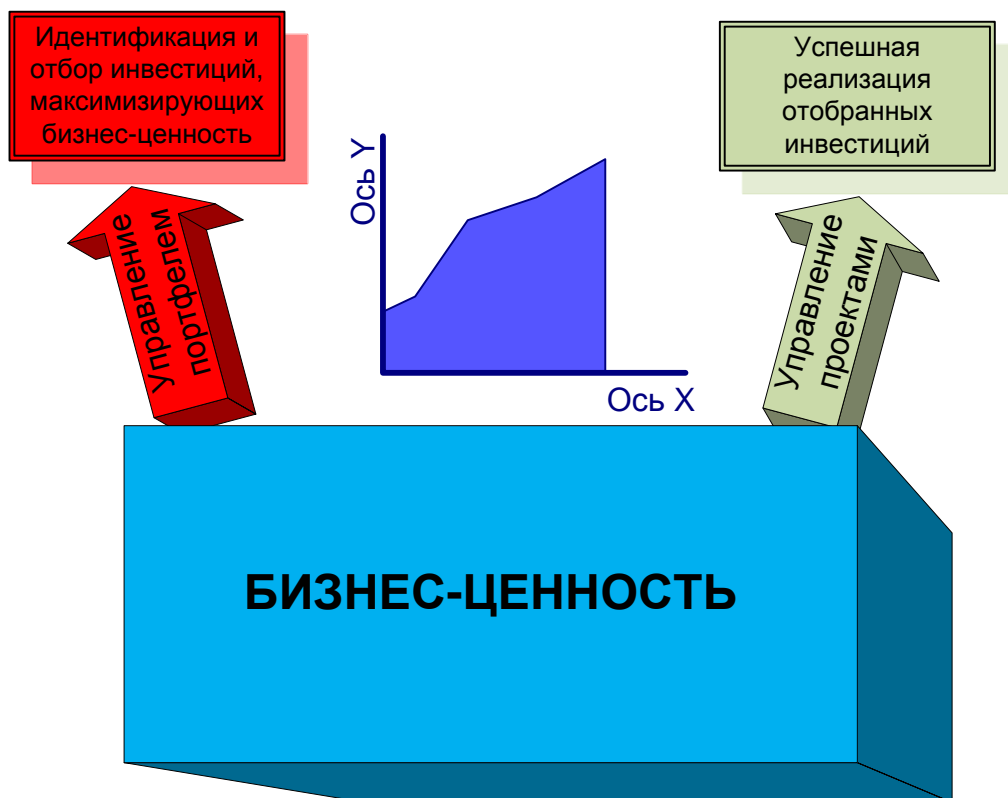


Рис. 2. Отличия в управлении проектом и портфелем проектов компании с точки зрения увеличения бизнес-ценности

Другими словами, управление портфелем отвечает на вопрос «Какие проекты являются правильными, т.е. имеют максимальную ценность для компании?», а управление проектами позволяет правильно управлять этими правильными проектами – т.е. достигать проектные цели, не выходя за рамки проектных ограничений, тем самым обеспечивая эту ценность и выполняя основную стратегическую миссию [8].

Какие бы цели и задачи не ставила перед собой проектно-ориентированная компания в долгосрочном периоде, в любом случае они будут реализованы посредством перехода к комплексному портфельному управлению проектами, что сбалансирует представления, которые заложены в стратегических планах с реалиями ограниченных ресурсов. Этого можно достигнуть успешным сочетанием и применением ключевых компонент портфельного управления, которые увязывают проекты со стратегическими и операционными планами:

1. *Формальные полномочия.* Управление портфелем проектов базируется на том, что правом инициировать, аннулировать и продолжать выполнение проектов должен обладать единый орган.

2. *Правила формирования бюджета.* Бюджетные циклы компании редко совпадают с проектными, однако в основном проекты финансируются за счет бюджета компании. Управление портфелем проектов включает в себе оценочные правила, которые обеспечивают в себе определенную степень единообразия при оценке потенциальных проектов. Кроме того, правила формирования бюджета влияют на особенности бухгалтерского учета проектов, которые охватывают несколько бюджетных циклов.

3. *Точная информация.* Для эффективного управления портфелем проектов необходимо четкое использование четырех видов информации: оценки предполагаемых проектов, ход исполнения бюджетов и расписания проектов, прогнозы относительно наличия необходимых ресурсов, а также данные о выполнении предыдущих проектов, которые могут и должны использоваться для получения прогнозных оценок будущих.

4. *Пороги этапов.* Процедура оценки проектов, входящих в портфель, обеспечивает баланс затрат, расписания, рисков и возможных преимуществ. Рамки реализации отдельных этапов представляют собой стандартные контрольные точки, в которых проводится разносторонняя оценка эффективности выполнения и жесткий контроль для недопущения неконтролируемого развития ситуации.

5. *Дисциплина.* Управление портфелем проектов должно представлять собой сбалансированный упреждающий процесс [9].

Рассмотрим несколько проблем, которые являются типичными для современных ИТ-компаний, внедряющих информационные технологии. В случае, если компания стабильно работает на рынке, имеет опыт и репутацию качественно работающей фирмы, постоянно развивает компетенции, логично, что у нее начинает расти число клиентов. Однако рост количества проектов при отсутствии масштабируемой системы управления приводит к появлению проблем. В одних проектах происходит срыв сроков ввиду неэффективного использования ресурсов, в других – ухудшается качество работ при стремлении сдать их в срок любой ценой. При этом в рамках реализации стратегии развития компания обычно внедряет несколько внутренних проектов: внедрение системы менеджмента качества, внутренняя реорганизация, переход на новую систему автоматизации, разработка нового корпоративного сайта и др.

Попробуем сфокусироваться на проблеме и назвать основные причины, которые привели к такому положению дел:

- частое изменение приоритетов проектов как следствие часто возникающих кризисных ситуаций;
- разнородность информации о проектах и отсутствие общей картины;
- совместная ответственность или отсутствие ответственности;
- пересечение сфер влияния, конфликт интересов, борьба за сферы влияния в компании;
- конфликт за право использовать ресурсы;
- отсутствие общего контроля исполнения;
- выход за рамки утвержденного бюджета из-за удорожания конечного объема выполненных работ;
- различные форс-мажорные обстоятельства.

В корне проблем лежит постоянно увеличивающееся количество одновременно реализуемых проектов и перегрузка персонала. Столкнувшись с этим компания имеет три варианта решения.

Первый из них – сократить количество проектов. Но на это не пойдет ни один здравомыслящий руководитель из-за угрозы снижения или даже потери прибыли.

Второй вариант – увеличение штата. Но в современных условиях рынка труда с его тотальной нехваткой квалифицированных специалистов это займет огромное количество времени, поскольку специалистов придется растить самим либо переманивать из других компаний.

Третий вариант – изменение подходов к управлению проектами, начиная с самого верхнего уровня, и внедрение системного проектного управления.

При реализации третьего варианта руководство должно в первую очередь осознать, что речь идет уже не об управлении одним или несколькими разрозненными проектами, а об управлении большим количеством взаимосвязанных проектов. Причем эти проекты направлены не только на удовлетворение клиента, но оказывают стратегическое влияние на всю компанию в целом. Поэтому их стоит объединить в портфель проектов и применять соответствующие управленческие инструменты именно на уровне стратегического управления.

Что же подразумевается под изменением управленческой оргструктуры и какой она должна быть для эффективного управления ИТ-компанией? Приведем в качестве иллюстрации пример оргструктуры, которая была внедрена в работу описанной выше компании (рис. 3). Естественно, эта оргструктура может послужить отправной точкой и для других ИТ-компаний с учетом их специфики.

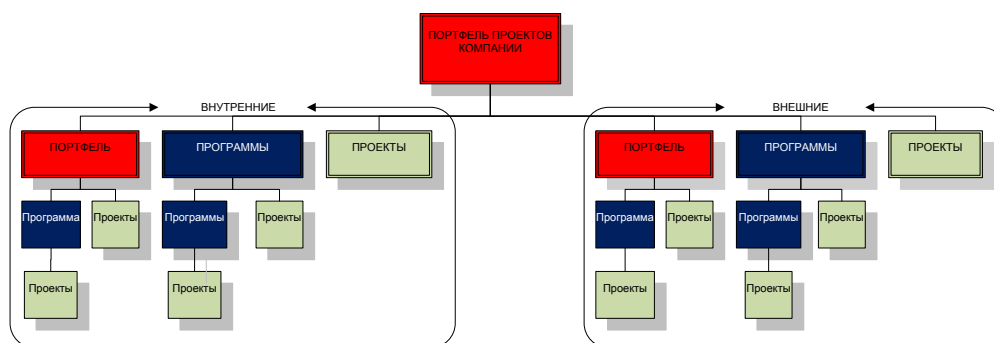


Рис. 3. Структура портфеля проектов ИТ-компания

В рассматриваемом примере одновременно велся целый ряд проектов: проекты внедрения продукта каждому из клиентов, проекты разработки новых версий продукта и апдейтов, внутренние проекты обучения и мотивация персонала, маркетинговые и партнерские проекты, проект открытия нового бизнес-направления по созданию банковских программных продуктов. Естественно, что у всех компаний проекты разные, поэтому при попытке внедрения системного управления стоит руководствоваться следующими базовыми постулатами:

– портфель проектов состоит из упорядоченного набора компонент: проектов, программ проектов и иных работ, портфелей бизнес-направлений – то есть должна быть понятна и видна четкая иерархия всех процессов, происходящих в компании;

– за портфелем и за его компонентами закреплены и отвечают персонально ответственные – работа не делается сама собой, ее делают специалисты, которые должны понимать, что входит в их зону ответственности, а что нет;

– каждая из составных частей портфеля выполняется в рамках формально зафиксированных и измеримых стратегических целей – то есть должна существовать четкая взаимосвязь между тем, чего мы хотим добиться, и тем, что мы для этого делаем; управляется совместно для эффективного принятия решений – стратегические решения принимаются управляющим комитетом, в котором присутствуют все заинтересованные стороны; все компоненты портфеля проектов формально измеримы и имеют приоритет – известно, когда и что делается в каждый период времени, и известно, как измерить результат (то есть возможно оценить эффективность работы);

– портфель для каждого временного периода имеет текущую редакцию – цели и процессы корректируются относительно друг друга в определенные промежутки времени;

– портфель проектов соответствует инвестициям, которые сделала, или планирует сделать, организация – инициация проектов без четко определенного источника их финансирования нанесет только вред. Причем эти инвестиции связаны с определенными стратегическими целями организации;

– управление портфелем проектов подразумевает принятие важных решений – определение приоритетов, размещение ресурсов и направление инвестиций. Иными словами, топ-менеджеры должны быть компетентны и обладать обширной экспертной базой.

Если при прорисовке нового порядка взаимодействия по управлению портфелем компании эти постулаты будут соблюдены, то это обязательно повысит эффективность работы, потому что в саму оргструктуру уже заложен саморегулирующийся механизм, который поможет управлять максимально эффективно [10].

Исходя из повседневной практики деятельности ООО «Бизнес-Архитектор», можно отметить, что очень много проблем в управлении ИТ-проектами создают такие явления, как совместная ответственность либо полное отсутствие ответственных как таковых. Компании вырастают из небольших фирм, бывшие программисты становятся менеджерами и боятся брать на себя ответственность, которую должны взять, то делегировать полномочия, которые должны делегировать. Поэтому далее приведем схему соотнесения ответственности за портфель проектов по иерархиям управления (рис. 4).

Жизненный цикл управления портфелем проектов (ЖЦ УПП) соотносится с периодами пересмотра стратегии компании (а если речь идет об ИТ-проектах, то ИТ-стратегии).

Этот цикл по своей идеологии совпадает с циклом Деминга: «Запланируй → Сделай → Проверь → Действуй». Графически цикл управления портфелем проектов изображен на рис. 5.

Как и стратегия не может меняться каждый месяц, также и портфель проектов не должен пересматриваться чаще, чем того требуют условия рынка. В противном случае это уже не регулярный, а ситуационный менеджмент, и он может практиковаться в незрелых компаниях, единственная задача которых – остаться на плаву. Можно дать такую обобщенную рекомендацию: периодичность пересмотра портфеля ИТ-проектов должна определяться периодичностью пересмотра стратегии предприятия [4].





Рис. 4. Схема соотнесения ответственности за портфель проектов по иерархиям управления

Проектный комитет собирается регулярно (например, раз в месяц) и рассматривает отчеты о реализации портфеля. Такой постоянный контроль за ходом реализации позволяет своевременно прекращать проекты, потерявшие актуальность, перераспределяя ресурсы между другими проектами, и давать эффективный старт появившимся срочным и важным проектам.

В целом же стратегическое управление портфелем ИТ-проектов – это регулярный и планомерный процесс, реализуемый в соответствии с циклом, описанным выше.

Внедрение портфельного управления является комплексным организационным проектом, однако сами процессы портфельного и проектного управления – постоянные бизнес-процессы компании, которые должны выполняться ровно столько, сколько функционирует предприятие и реализует инновации в своей деятельности. Сделать вывод об успешном внедрении управления портфелем проектов можно только после того, как процессы управления портфелем пройдут не разовую апробацию, а станут постоянно использоваться на всех уровнях управления в организации.

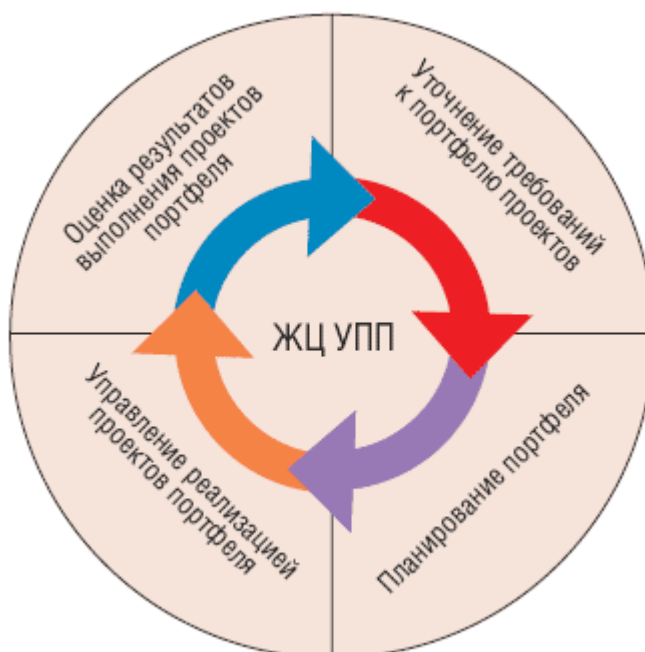


Рис. 5. Жизненный цикл управления портфелем проектов

**Выводы.** Описанные в статье проблемы присущи, в основном, растущим и развивающимся ИТ-компаниям. Переход к системному портфельному управлению проектами является таким же логичным шагом к организационным изменениям в управлении предприятием, как переход от матричной к проектной системе управления. Очень важным является построение критериев отбора проектов для портфеля, а также исключения проектов из портфеля.

Научно-теоретическим результатом исследования является новая дефиниция «портфель проектов» для области Информационных технологий, научно-практическим стало дальнейшее развитие методологических вопросов оптимизации управления портфелями проектов в компании ИТ-отрасли.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Рейтинг легкости ведения бизнеса: Украина оказалась на уровне Сирии и Гамбии. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://korrespondent.net/business/1134390-rejting-legkosti-vedeniya-biznesa-ukraina-okazalas-na-urovne-sirii-i-gambii>.
2. Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; под ред. Баженова А.Д., Арсеньева О.А. ДМК Пресс; АйТи, 2004. – 463 с.
3. Оганесян А. Опыт управления портфелем ИТ-проектов / А. Оганесян. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/os/2008/03/5015181>.
4. Попова Е. Управление портфелями ИТ-проектов / Е. Попова, О. Шестопалова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/cio/2007/10/4471423>.
5. The Project Management Body of Knowledge “PMBOK” Guide is an American National Standard. ANSI/PMI 99-001-2004.
6. The Standard for Portfolio Management. Project Management Institute, 2006. – 78 p.
7. Овчинникова Е. Управление портфелем ИТ-проектов для ИТ-директора / Е. Овчинникова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmdirector.ru/o-kompanii/publikatsii/upravlenie-portfelem-it-proektov-dlya-it-direk.html>.

8. Белозеров А. Управление портфелем проектов. Новые методологические подходы и инструменты / А. Белозеров. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intalev.ua/index.php?id=23228#ixzz17YaaN4ja>.
9. Верзук Эрик. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA. Пер. с англ. / Эрик Верзук.– М. ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 480 с.
10. Старинская А. Управление портфелем ИТ-проектов / А. Старинская. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/ims/ims141.html>.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2010 р.