

## Посилання на статтю

Тімінський О.Г. Механізми створення системи захисту портфелю проектів в умовах сучасного агресивного проектного оточення / О.Г. Тімінський // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Дала, 2009. - № 2 (30). - С. 56-60. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/30/09togapo.pdf>

УДК 658.336.8

**О.Г. Тімінський**

### **МЕХАНІЗМИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ЗАХИСТУ ПОРТФЕЛЮ ПРОЕКТІВ В УМОВАХ СУЧАСНОГО АГРЕСИВНОГО ПРОЕКТНОГО ОТОЧЕННЯ**

Запропоновані механізми, спрямовані на захист проектів і портфелів проектів від агресивного оточення. Механізми, що розглядаються, базуються на сполученні принципів, законів, моделей і методів, а також методологій захисту. Рис. 3, табл. 3, дж. 7.

Ключові слова: управління проектами, портфель проектів, зацікавлені сторони, управління ризиками, принципи захисту проекту, закони захисту проекту, моделі і методи захисту проекту, проактивність.

**А.Г. Тиминский**

### **МЕХАНИЗМЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ ЗАЩИТЫ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО АГРЕССИВНОГО ПРОЕКТНОГО ОКРУЖЕНИЯ**

Предложены механизмы, направленные на защиту проектов и портфелей проектов от агрессивного окружения. Рассматриваемые механизмы базируются на сочетании принципов, законов, моделей и методов, а также методологий защиты. Рис. 3, табл. 3, ист. 7.

**A.G. Timinsky**

### **MECHANISMS OF PROJECT PORTFOLIO DEFENCE SYSTEM CREATION CONSIDERING MODERN AGGRESSIVE ENVIRONMENT**

Mechanisms directed on defence of project and project portfolio from aggressive environment are proposed. These mechanisms are based on principles, laws, models, methods and methodologies of defence combination.

**Постановка проблеми.** Портфелі проектів організацій, які вони реалізують, як правило, спрямовані на розвиток задля зміцнення позицій на ринку, збереження і розширення цільових його сегментів. Але оточення, в якому перебувають організації, особливо в сучасних умовах турбулентного ринкового середовища, часто чинить значний тиск і заважає реалізовувати проекти і портфелі проектів. Цей тиск і спротив впливає на проекти негативно: затримуються роботи проектів, для їх реалізації вимагається більше зусиль, збільшується напруга в проектних командах, погіршується якість управлінських і технологічних процесів.

Тому надзвичайно актуальною задачею сьогодення є захист портфелів проектів.

**Невирішена раніше частина проблеми.** В основних методологіях управління проектами [1,3] розглядаються загальні підходи до побудови відносин із зацікавленими сторонами проекту і управління ризиками, але не розглядаються питання створення системи захисту. В методології [5] така система створюється, але вона має вузько спрямований характер – орієнтацію на проекти в галузі інформаційних технологій. Методологія [2] дає уявлення про систему вищого рівня, але конкретні механізми захисту не розглядаються. У [6] виокремлені, класифіковані і охарактеризовані так звані «ворожі» зацікавлені сторони проектів, але не розроблені принципи взаємодії з ними з метою демпфування їх негативного впливу на проекти.

Тому надзвичайно важливим є створення методологічної бази механізмів захисту проектів і їх портфелів від впливу оточення, яке, з причини кризових явищ в економіці зокрема, і розвитку цивілізації загалом, є жорстким, агресивним і часто ворожим.

**Мета роботи.** Метою статті є окреслення сфери застосування підсистеми захисту портфелю проектів, а також класифікація механізмів захисту, зокрема: принципів, законів, моделей і методів і методологій захисту проектів і портфелів проектів.

**Основний матеріал дослідження.** Для захисту портфелів проектів і окремих проектів, які входять до портфеля, необхідно системно використовувати різноманітний інструментарій з управління проектами. Для конкретних портфелів пропонується запровадити розробку унікальних механізмів їх захисту, які б склалися з принципів, законів, моделей і методів і будувалися на модифікованих і вдосконалених методологіях захисту.

Наведемо принципи захисту портфелів проектів, які, на наш погляд, можуть бути покладені в основу сучасної ефективної і гнучкої системи захисту:

- **постійність** використання системи захисту;
- **фоновість** функціонування системи, яка полягає у тому, що система повинна діяти і забезпечувати безпеку проекту, але не заважати проектному менеджменту скеровувати проект в русло вирішення його задач і досягнення цілей в рамках заданих обмежень;
- **упередженість дій** (принцип проактивності) – означає, що необхідно постійно і циклічно, на протязі усього життєвого шляху проектів, реалізовувати трилогію захисту «передбачати-планувати-діяти»;
- **першочерговість** обробки запитів щодо атак на проект.

На основі наведених принципів можна запропонувати закони захисту проекту (табл. 1). Закони сформульовані на основі аналогії з відповідними філософськими законами діалектики (I і III), та другим фізичним законом Ісаака Ньютона (II).

Таблиця 1

Опис законів захисту проекту

№	Закони захисту проекту	Пояснення до закону	Обмеження у використанні
I	Закон переходу кількості негативних впливів оточення в якість управління портфелем (рис. 1)	При деякій значній кількості негативних впливів народжується нова якість – неможливість подальшого просування проекту або неможливість управління ним	Необхідно враховувати синергетичну або компенсаторну дію негативних впливів між собою
II	Дія ворожих	Дія ворожо налаштованого	Протидія проекту може

	зацікавлених сторін повинна викликати адекватну протидію зі сторони проекту (рис. 2)	стейкхолдера або будь-яка ворожа дія, спрямована на проект, повинна бути компенсована відповідною реакцією проекту, що має за мету стабілізацію стану портфелю і непохитність його під впливом дестабілізуючих дій	бути реалізована у різних площинах і не завжди повинна передбачати акцентовані активні дії (доцільність зусиль)
III	Єдність команди і боротьба протилежних думок всередині її (рис. 3)	Боротьба членів команди за відстоювання своїх інтересів в рамках команди повинна припинятися при актуалізації зовнішньої загрози для проекту	Необхідно уникати непереможних конфліктів всередині команди і конфліктних команд

Закони I, II і III проілюстровані відповідно на рис. 1, рис. 2 і рис.3.

В рамках кожного закону передбачається реалізація моделей і методів захисту (табл. 2). Ці моделі і методи застосовуються у тих підсистемах управління проектами, поєднуючи і розвинувши які, можна побудувати ефективну систему захисту, а саме – підсистема формування відносин із зацікавленими сторонами (їй відповідають моделі і методи групи 1), підсистема управління ризиками (групи 2-5), і підсистема моніторингу (група 6).

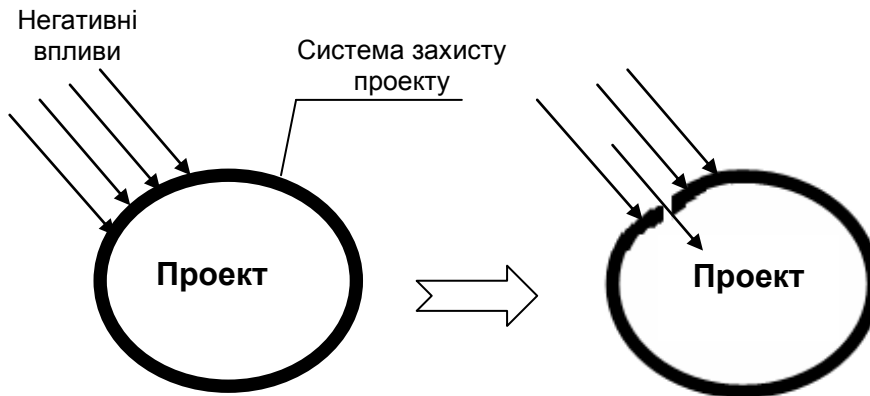


Рис. 1. Закон переходу кількості негативних впливів у якість управління

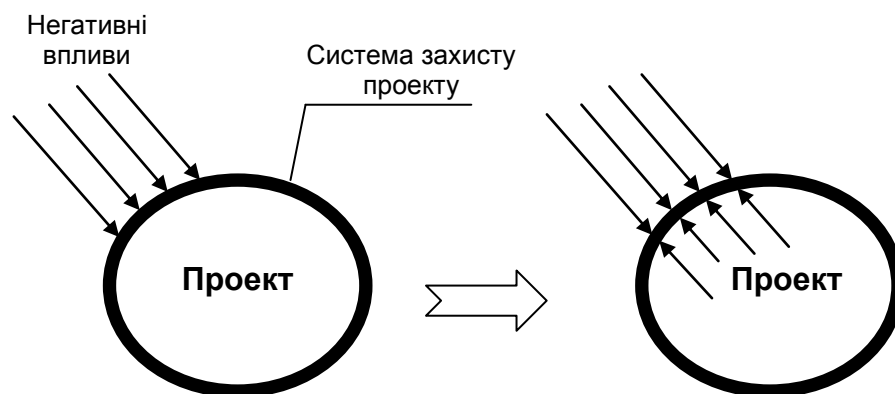


Рис. 2. Закон протидії проекту у відповідь на дію негативних впливів

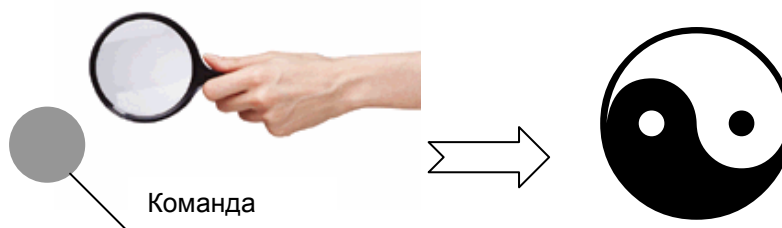


Рис. 3. Закон єдності команди і боротьби протилежних думок всередині її

Застосування описаного вище інструментарію доцільно інтегрувати на базі існуючої методології управління проектами, в тій її частині, що прямо або опосередковано описує процеси і підсистеми захисту. Основні методології наведені у табл. 3, які, зокрема, необхідно розвивати і вдосконалювати в межах конкретної системи захисту конкретного портфелю проектів.

Таблиця 2

#### Моделі і методи захисту проекту

№	Моделі і методи захисту проекту	Перелік моделей і методів	Обмеження у використанні
1.	Моделі і методи роботи із зацікавленими сторонами	Лобювання інтересів, мотивація зацікавлених сторін, утворення союзів зацікавлених сторін, метод компенсації впливу	Протягом усього проекту
2.	Моделі і методи ідентифікації ризиків	Метод аналогів, метод побудови дерев рішень, експертний метод, метод «мозкового штурму»	Перед початком наступної фази проекту (портфелю)
3.	Моделі і методи оцінювання ризиків	Статистичний метод, метод Монте-Карло, експертний метод	
4.	Моделі реагування на ризик	Ігнорування ризику, прийняття ризику, протиризикові заходи, уникнення ризику	
5.	Моделі протиризикових заходів	Резервування коштів, страхування, диверсифікація ризиків	При настанні симптомів (тригерів) ризикових подій

6.	Методи моніторингу проекту	Безпосередній моніторинг координатором проекту, моніторинг адміністратором проекту з використанням моделей адміністрування, моніторинг керівником проекту з використанням календарно-сіткових моделей	Під час фаз реалізації і завершення проекту
----	----------------------------	---	---

Таблиця 3

### Методології, що можуть бути застосовані до захисту проекту

№	Методології для захисту проекту	Частина стандарту	Обмеження у використанні
1.	PMBOK	Управління комунікаціями проекту, управління ризиками проекту	Переважна більшість проектів, зокрема будівництво
2.	ICB	<i>Технічні компетенції:</i> Успішність управління проектом, Зацікавлені сторони, Проектний ризик і можливості, Комунікації; <i>Поведінкові компетенції:</i> Узгодження, Конфлікти і кризи; <i>Контекстуальні компетенції:</i> Програмно-орієнтоване управління, Здійснення проектів, програм і портфелів, Юридичні аспекти	Проекти у сфері освіти, навчання, підвищення компетентності
3.	Microsoft Solution Framework	Частина управління ризиками, оскільки вона описує процес безперервного виявлення і оцінювання ризиків, їх пріоритезації і реалізації стратегій по превентивному управлінню ризиками протягом усіх фаз життєвого шляху проекту (портфелю)	ІТ-проекти
4.	P2M	Сучасне позиціонування програми, Інтеграція програми і її принципи, Спільнота програми, Оцінювання зовнішнього оточення, Зацікавлені сторони, Управління цінністю і ризиками в програмі	Програми проектів, мультипроекти, системні складні проекти

Захист портфелю проектів (або програми, що складається з взаємопов'язаної множини проектів) має певні відмінності від захисту окремого проекту у інтегративному аспекті. Оскільки при управлінні програмою [] можлива ситуація, коли деякі проекти портфелю необхідно призупинити, а деякі взагалі закрити, з метою збереження програми або неухильного притримання її місії. Однак, це означає, що захист відповідних проектів, що закриваються або призупиняються, проводити не потрібно. Звідси виникає неоднозначність у методології використання системи захисту окремих проектів у рамках програми.

Найбільш ймовірним розв'язанням даної задачі вбачається формування стратегії захисту проектів програми і програми в цілому.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Запровадження запропонованих, описаних і охарактеризованих механізмів у сукупності дозволить модифікувати і удосконалити існуючу систему протидії портфелю проектів викликам, що пов'язані з агресивним оточенням. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на розвиток і конкретизацію механізмів захисту методу їх впровадження і принципи взаємодії окремих елементів цих механізмів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. – 3-е изд. (Руководство PMBOK). – Project Management Institute, Inc., 2004. – 388 с.

2. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т. 1, версия 1.2 / пер. на рус. язык под ред. С.Д.Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.
3. Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева/ Под ред. Бушуева С.Д. – К.: ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.
4. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: монографія / Н.С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 199 с.
5. Microsoft Solutions Framework: Дисциплина управления рисками MSF. Версия 1.1 / Пер. на рус. язык под ред. В.Павлова. – М.: eLine Software, Inc, 2002. – 46 с.
6. Тімінський О.Г. «Дієвий» підхід до класифікації проектного оточення / О.Г. Тімінський //Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007. – №2(22). – С.74-79.
7. Тімінський О.Г. Системне бачення зовнішніх проектних взаємодій / О.Г. Тімінський, О.В. Бондарчук// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. – №1(25). – С.12-18.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2009 р.