

DOI: 10.13140/RG.2.1.2516.1688

УДК 005.8:005.41

**Егорченков Алексей Владимирович**

Кандидат технических наук, доцент кафедры информационных технологий, *ORCID:0000-0003-1390-5311*  
Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

**Егорченкова Наталья Юрьевна**

Кандидат технических наук, доцент кафедры управления проектами, *ORCID:0000-0001-5970-0958*  
Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

**Лисицин Алексей Борисович**

Кандидат технических наук, доцент кафедры информационных технологий, *ORCID:0000-0001-9456-3266*  
Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

**Чёрная Наталья Александровна**

Ассистент кафедры информационных технологий, *ORCID: 0000-0003-3300-182X*  
Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ**

*Аннотация.* Известно, что организация управления начинается с определения организационной структуры портфелей проектов и программ и команды его управления. По аналогии с организационной структурой проектов в работе предлагаются новые модели организационных структур для портфелей проектов. В результате анализа моделей организационных структур для портфелей проектов выявлены их слабые стороны и для проектно-производственной деятельности промышленных предприятий рекомендовано применять модель организационной структуры «подпроект» с дальнейшим созданием офиса управления проектами (ОУП).

*Ключевые слова:* портфель проектов; матричные технологии; управления ресурсами; офис управления проектами; организационная структура

**Постановка проблемы**

Современные руководители, идущие в ногу со временем и желающие максимизировать прибыль при минимизации затрат, рано или поздно приходят к необходимости эффективно организовать работу предприятия, в частности, работу с портфелем проектов и программ. И если в небольших организациях управление ими берет на себя руководитель, то при росте оборота и мощностей этот вопрос встает особенно остро – ведь при неэффективной организации процесса обработки пакета заказов страдает все предприятие. Учитывая высокую конкуренцию, сложную макро-экономическую обстановку и кризисное состояние рынка, со временем встает вопрос о самом существовании компании.

Поскольку проблема эта не нова и достаточно изучена, есть несколько вариантов организации управления портфелем проектов и программ, и перед руководителем предприятия стоит нелегкая задача – из всевозможных вариантов подобрать подходящий именно для конкретной компании. Ведь в предприятии сочетаются функциональные и проектные деятельности, и их нужно грамотно

организовать. Кроме того, учитывая потерю части связей как с потребителями, так и с поставщиками ресурсов, предприятия стараются часть ресурсов создавать самостоятельно на предприятии. Таким образом они становятся более независимыми и появляется возможность контролировать качество исходного материала. Но при этом неграмотное распределение может свести на нет всю выгоду использования собственных ресурсов, да и самим производством нужно управлять в зависимости от внутренних потребностей.

Очень важно учитывать все вышеперечисленные факторы при выборе модели управления портфелем проектов и программ для предприятия.

**Анализ основных исследований и публикаций**

На сегодняшний день существует целый спектр организационных структур (ОС) для управления проектами на предприятии: функциональная структура, проектная структура и матричные структуры [1-9; 11; 12]. Этот вопрос хорошо изучен и не требует дополнительных исследований. Но, в практике управления предприятием, как правило

не исследуются организационные структуры управления портфелями проектов и программ.

### Цель статьи

Целью статьи является описание организационной структуры портфелей проектов и программ и команды его управления в проектно-операционной деятельности проектно-ориентированных предприятий.

### Основной материал исследования

Организация управления начинается с определения организационной структуры портфелей проектов и программ и команды его управления.

По аналогии с организационной структурой проектов предлагаются следующие модели организационных структур для портфелей проектов.

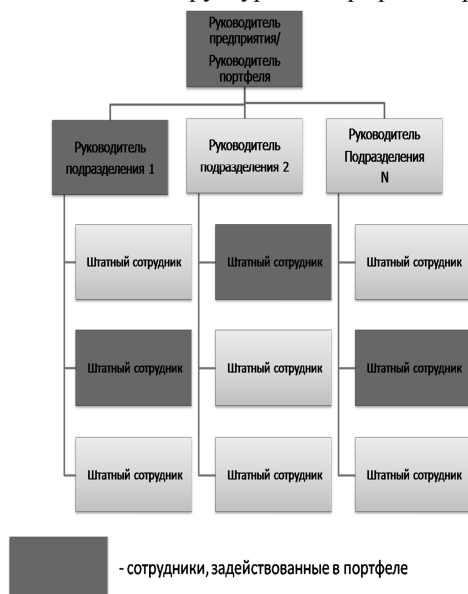


Рисунок 1 – Функциональная модель

1. Руководитель портфеля – руководитель предприятия.

Используя функциональную модель, руководитель портфеля не освобожден при этом от функций по управлению предприятием. Руководство проектами осуществляется трудовыми ресурсами предприятия (руководители подразделений, работники подразделений, а также привлекаемые на аутсорсинг специалисты, которые формируют команды проекта).

Сложности:

- в большинстве случаев, руководитель предприятия не является профессионалом в проектном менеджменте, и поэтому, скорее всего, управление портфелем будет осуществляться с позиции управления бизнесом, несмотря на то, что эти два направления деятельности реализуются разными инструментами и методами;

- нехватка времени и невозможности сфокусироваться на потребностях портфеля проектов.

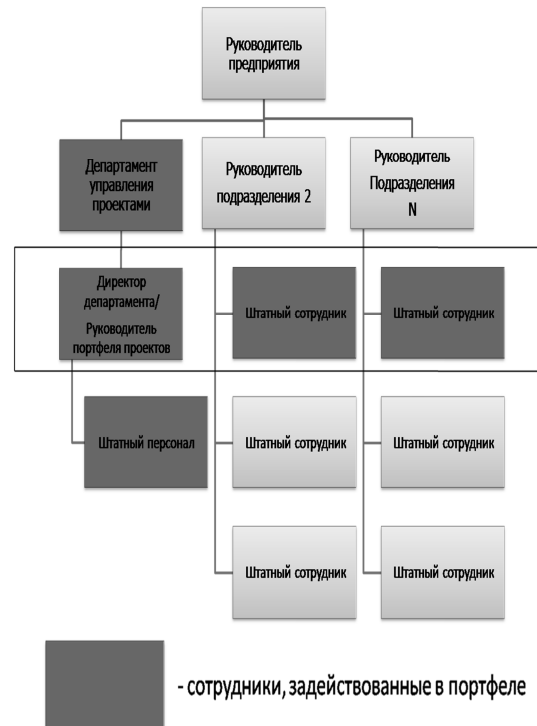


Рисунок 2 – Матричная модель

2. Руководитель портфеля – руководитель департамента управления проектами.

В матричной модели процессы управления портфелем осуществляют как штатные сотрудники департамента, так и сотрудники функциональных подразделений проектно – ориентированного предприятия. Руководство проектами осуществляют руководители и работники подразделений.

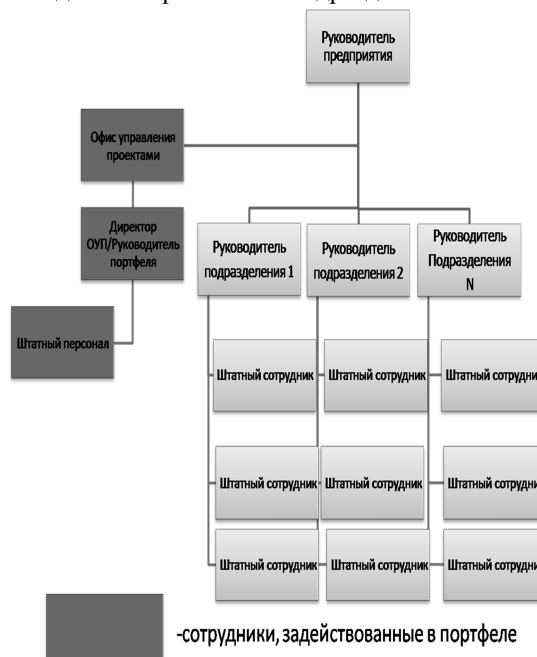


Рисунок 3 – Модель «подпортфель проектов»

Сложности:

- общие трудовые ресурсы предприятия (руководитель предприятия, руководители подразделений, работники подразделений) задействованы во многих проектах, поэтому возникают сложности с координацией их действий.

3. Руководитель портфеля – директор офиса управления проектами (ОУП).

Модель «под портфель проектов» реализуется через создание ОУП. Функции по организации портфелями проектов и программ возлагаются на ОУП.

Сложности:

- возможно недоверие со стороны руководителей и работников подразделений;
- частичное делегирование полномочий по управлению портфелем проектов и программ от руководителя предприятия.

Зачастую для эффективного управления портфелем недостаточно функционального персонала, так как они не профессионалы в этом вопросе и их усилия расплываются на выполнение функциональных задач предприятия.

Невозможно привлечение подрядчиков для организации управления портфелем проектов, так как это дорогостоящая услуга и является временной в управлении портфелем. В то же время, успешность предприятия напрямую зависит от качества организации управления портфелем проектов и программ.

Исследования показали, что для предприятия выгодно применять модель ОС «подпроект», где для организации и управления портфелем проектов создается ОУП.

ОУП предназначен для поддержки управления проектами на предприятии. В нем ведутся архивы проектов, разрабатываются методические рекомендации и руководящие материалы по управлению проектами, проводятся обучение и консультации менеджеров и членов команд управления проектами, разрабатываются и ведутся компьютерные модели проектов. В организациях, где внедрено мультипроектное управление (общее управление ресурсами организации, задействованными в различных проектах), проектный офис служит штабом такого управления.

ОУП должен выполнять следующие функции:

- выбор надлежащего состава совокупности проектов, выполняемых организацией, что представляет собой новый подход к стратегическому планированию;
- увязка выполняемых и планируемых проектов со стратегией руководства организации;
- правильное управление портфелем проектов;
- оценка деятельности ОУП по величине реального повышения эффективности проектов относительно стратегических требований руководства.

Существуют четыре модели офиса управления проектами (таблица). Но ни одна из моделей в полной мере не решает задачу эффективного управления ресурсами портфелей проектов и программ в условиях, когда часть (или все) ресурсов производится самим предприятием. Для решения этой задачи предлагается другая модель офиса управления проектами – это ОУП, консолидирующий проектную и производственную деятельность предприятия [10].

Таблица – Модели ОУП

Модель	Описание	Функции
ОУП-репозиторий	В этой модели экономическая составляющая в результатах работы офиса отсутствует вообще или слабо выражена	ОУП служит хранилищем и источником информации о проектах, методах и стандартах управления проектами
ОУП-наставник	В этой модели ОУП способен в течение короткого времени приносить некоторую экономию затрат	ОУП отводится роль координирующего центра. Он отвечает за документальное оформление передового опыта и активный мониторинг хода выполнения и характеристик проектов. Результаты этой работы используются для повышения эффективности предприятия и обучения неэффективных или вновь назначаемых руководителей проектов
ОУП предприятия	Стратегическая модель, ориентированная на установление централизованного контроля за всеми основными проектами	ОУП осуществляет управление проектными рисками в процессе инициации и выполнения проектов, играет ведущую роль в управлении многими, одновременно выполняемыми проектами, выявляя и устраняя узкие места, мешающие работам по всем проектам. Занимается сбором данных, необходимых для формирования портфеля проектов предприятия и содержащих информацию обо всех важных проектах, запуск которых санкционирован руководством. Сосредотачивает в своих руках всю работу по экспертизе и оценке управления проектами

Модель	Описание	Функции
ОУП, нацеленный на получение немедленного результата	Ориентированная на достижение целей организации: любые усовершенствования в части управления проектами рассматриваются не как самоцель, а как средство достижения этих целей	Осуществляет организацию лучше сформированного, сбалансированного портфеля проектов, занимается планированием и прогнозированием с целью выявления существующих возможностей для выполнения проектов и возникающих угроз, проводит обучение и повышение квалификации руководителей проектов по мере необходимости

Функциями этого ОУП будет управление не только проектами и программами в рамках традиционных полномочий для руководителя портфель проектов и программ, но и управление производственной деятельностью предприятия в тех объемах, которые нужны для успешного управления портфелем проектов и программ. Кроме того, такой ОУП должен:

- рассматривать и согласовывать планы отдельных проектов с позиций удобства для реализации всего портфеля проектов и программ;
- разрабатывать производственную программу под планы проектов и программ;
- управлять ресурсами проектов (исключая эту функцию из сферы деятельности групп управления проектами).

С позиций управления ресурсами портфеля проектов и программ проектно-ориентированного предприятия такая модель выглядит наиболее убедительной.

### Выводы и перспективы для дальнейших исследований

В результате анализа моделей организационных структур для портфелей проектов были выявлены их слабые стороны, и для проектно-производственной деятельности промышленных предприятий рекомендовано применять модель организационной структуры «под проект» с дальнейшим созданием ОУП.

Сопоставив существующие модели ОУП и учитывая особенности предприятий, создающих часть ресурсов, были разработаны организационные механизмы и структуры процессов управления ресурсами портфелей проектов и программ, которые являются интеграцией проектной и производственной деятельности проектно-ориентированных предприятий в одной матричной модели управления.

### Список литературы

1. Clark K.B. *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality* [Текст] / S.C. Wheelwright, K.B. Clark // Free Press– New York. – 1992.
2. Galbraith J.R. *Matrix organization designs: how to combine functional and project forms* [Текст] / J.R. Galbraith // *Bus Horizons*. – 1971. – 14(1). – Pp.29–40.
3. Galbraith J.R. *Designing complex organizations* [Текст] / J.R. Galbraith. – Reading, MA: AddisonWesley – 1973.
4. Тесля Ю.М. Системна організація управлінських взаємодій як інструмент підвищення ефективності реалізації складних проектів [Текст] / Ю.М. Тесля, І.І. Оберемок, О.Г. Тімінський // *Вісник ЧДТУ*. – 2008. – №2.
5. Eliyahu M. Goldratt. *Critical Chain* [Текст] / Eliyahu M. Goldratt. – North River Press – 1997.– 246p. – ISBN 0–88427–153.
6. Новиков Д.А. *Механизмы стимулирования в многоэлементных организационных системах* [Текст] / Д.А. Новиков, А.В. Цветков. – М.: Апостроф – 2000.
7. Егорченков А.В. *Модель планирования ресурсов портфелей проектов и программ в проектно-производственной деятельности предприятий* [Текст] / Н.Ю. Егорченкова, А.В. Егорченков, Д.С. Катаев, Е.В. Бондарчук // *Управління розвитком складних систем*. – 2012. – №11. – С. 86-90.
8. Бушуева Н.С. *Метод консолидации производственных процессов предприятий в проектной деятельности* [Текст] / Н.С. Бушуева, Н.Ю. Егорченкова // *Управління розвитком складних систем*. – 2012. – №12. – С. 13-19.
9. Меркушева І.В. *Структура інформаційних взаємодій в системах розподіленого управління проектами* [Текст] / І.В. Меркушева, Н.Ю. Тесля // *Управління розвитком складних систем*. – 2011. – №6. – С. 47-50.
10. Кендалл Д.И. *Современные методы: управление портфелями проектов и офис управления проектами*. [Текст] / Кендалл Д.И., Роллинз С.К. – Питер:– 2004.
11. Егорченков А.В. *Информационное взаимодействие в процессе управления ресурсами портфелей проектов и программ* [Текст] / А.В. Егорченков, А.Б. Лисицин // *Управління розвитком складних систем*. – 2014. – №17. – С. 19-24.
12. Чорна Н.О. *Оцінка можливості застосування calx-технологій до вирішення задач розподіленого управління* [Текст] / Н.О. Чорна // *Управління розвитком складних систем*. – 2012. – №8. – С. 97-100.

Статья поступила в редколлегию 30.03.2015

Рецензент: д-р техн. наук, проф. С.В. Цюцюра, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.

**Єгорченков Олексій Володимирович**

Кандидат технічних наук, доцент кафедри інформаційних технологій, ORCID: 0000-0003-1390-5311

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**Єгорченкова Наталія Юрївна**

Кандидат технічних наук, доцент кафедри управління проектами, ORCID: 0000-0001-5970-0958

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**Лисіцин Олексій Борисович**

Кандидат технічних наук, доцент кафедри інформаційних технологій, ORCID :0000-0001-9456-3266

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**Чорна Наталія Олександрівна**

Асистент кафедри інформаційних технологій, ORCID: 0000-0003-3300-182X

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ**

**Анотація.** Організація управління починається з визначення організаційної структури портфелів проєктів і програм та команди його управління. За аналогією з організаційною структурою проєктів у роботі пропонуються нові моделі організаційних структур для портфелів проєктів. В результаті аналізу моделей організаційних структур для портфелів проєктів були виявлені їх слабкі сторони, і для проєктно-виробничої діяльності промислових підприємств рекомендовано застосовувати модель організаційної структури «під проєкт» з подальшим створенням ОУП.

**Ключові слова:** портфель проєктів; матричні технології; управління ресурсами; офіс управління проєктами; організаційна структура

**Egorchenkov Oleksii**

PhD, associate professor of Project management, ORCID: 0000-0003-1390-5311

Kyiv National University Construction and Architecture, Kyiv

**Egorchenkova Nataliia**

PhD, associate professor of Information technology, ORCID: 0000-0001-5970-0958

Kyiv National University Construction and Architecture, Kyiv

**Lysycyn Oleksiy Borysovych**

PhD, associate professor of Information technology, ORCID : 0000-0001-9456-3266

Kyiv National University Construction and Architecture, Kyiv

**Chorna Nataliia Oleksandrivna**

Assistant of the department of information technology, ORCID: 0000-0003-3300-182X

Kyiv National University Construction and Architecture, Kyiv

**ORGANIZATION OF PORTFOLIO MANAGEMENT PROJECTS AND PROGRAMS**

**Abstract.** Modern managers who are up to date and want to maximize profits while minimizing costs, sooner or later find the need to effectively organize the company, including work with a portfolio of projects and programs. Since the problem is not new and understood, there are several options for managing a portfolio of projects and programs, and to the head of the company is no easy task – with all sorts of options to choose suitable just for the company. Organization management begins with the definition of the organizational structure of portfolios of projects and programs and its management team. By analogy with the arrangement of projects in the there is proposed a new model of organizational structures for project portfolio. An analysis of models of organizational structures for portfolios of projects have been identified their weaknesses, and design and production of industrial activities is recommended organizational structure model "for the project" followed by the creation of PMO.

**Keywords:** portfolio; matrix technology; resource management; project management office; organizational structure

**References**

1. Wheelwright, S.C. & Clark, K.B. (1992). *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality* // Free Press– New York.
2. Galbraith, J.R. (1971). *Matrix organization designs: how to combine functional and project forms*. *Bus Horizons: 14(1)*, 29 – 40.
3. Galbraith, J.R. (1973). *Designing complex organizations* // Reading, MA: Addison Wesley.
4. Teslia, Y.M., Oberemok, I.I., & Timinsky, O.H. (2008). *System organization management interactions as a tool to enhance the efficiency of the implementation of complex projects* // *Bulletin CSTU – №2*.
5. Eliyahu, M. Goldratt (1997). *Critical Chain [Text]*. North River Press, 246. ISBN 0–88427–153.

6. Novikov, DA, & Tsvetkov, A.V. (2000). *Incentive mechanisms in multi-organizational systems*. Moscow, Russia: Apostrophe.
  7. Egorchenkova, N.Y. (2012). *Resource planning model portfolios of projects and programs in design and production activities* / N.Y. Egorchenkova, A.V. Egorchenkov, D.S. Kataev, E.V. Bondarchuk // *Management of Development of Complex Systems*. Kyiv, Ukraine: 11, 86-90.
  8. Bushueva, N.S. (2012). *Consolidation method of manufacturing processes of enterprises in project activities* / N.S. Bushueva, N.Yu. Egorchenkova // *Management of Development of Complex Systems*. Kyiv, Ukraine: 12, 13-19.
  9. Myerkusheva I.V. (2011). *Structure information interactions in distributed systems project management* / I.V. Myerkusheva, N.Yu. Tesla // *Management of Development of Complex Systems*. Kyiv, Ukraine: 6, 47-50.
  10. Kendall, D.I., Rollins, S.K. (2004). *Modern methods: Project Portfolio Management and Project Management Office*. [Text]. St-Pt, Russia: 338.
  11. Egorchenkov, A.V. (2014). *Informational Interaction in the process management portfolios resources projects and programs* / A.V. Egorchenkov, A.B. Lysytsyn // *Management of development of complex systems*. Kyiv, Ukraine: 17, 19- 24.
  12. Chorna N.O. (2012). *Evaluate the use of calS-technology to solve problems of distributed control* *Management of Development of Complex Systems*, 8, 97-100.
- 

**Ссылка на публикацию**

- APA Egorchenkov, A.V., Egorchenkova, No.Yu., Lisicin, A.B., & Chornaya, N.A. (2015). *Organization of management portfolio projects and programs*. *Management of Development of Complex Systems*, 22 (1), 42–47.  
[dx.doi.org\10.13140/RG.2.1.2516.1688](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2516.1688)
- ГОСТ Организация управления портфелем проектов и программ [Текст] / А.В. Егорченков, Н.Ю Егорченкова, А.Б. Лисицин, Н.А. Чёрная // *Управление развитием сложных систем*. – 2015. – № 22 (1). – С. 42-47.  
[dx.doi.org\10.13140/RG.2.1.2516.1688](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2516.1688)