

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ПОРТФЕЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ**

Учебное пособие

Под редакцией А.Н. Петрова

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2021**

ББК 65.291.2

П60

П60 **Портфельное** управление проектами : учебное пособие / авт. колл. : А.М. Аронов [и др.] ; под ред. А.Н. Петрова. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 274 с.

ISBN 978-5-7310-5233-7

Настоящее издание является первым в своем роде российским учебным пособием, посвященным теме управления портфелем. Оно дает общее понимание, что такое управление портфелем, и позволяет получить представление о применении управления портфелем в рамках стратегического менеджмента организации.

Учебное пособие может быть полезно практическим работникам, связанным с процессом стратегического менеджмента организации, а также студентам магистратуры направления «Менеджмент».

Подготовлено в рамках реализации плана учебно-методических изданий специализированной кафедры ПАО «Газпром» СПбГЭУ.

This work is the first Russian textbook of its kind dedicated to the topic of portfolio management. It provides a general understanding of what portfolio management is and provides an in-depth understanding of the application of portfolio management within an organization's strategic management.

The textbook can be useful to practitioners involved in the process of strategic management of the organization, as well as students of the branch "Management".

The textbook was prepared as part of the implementation of the plan for educational and methodical publications of the specialized department of PJSC "Gazprom" SPbSUE.

ББК 65.291.2

Авторский коллектив: д-р экон. наук **А.М. Аронов**, канд. экон. наук **М.А. Зверева**, д-р экон. наук **А.Н. Петров**, канд. экон. наук **И.И. Петрова**

*Особую благодарность авторы выражают Н.Д. Пущиной,
без помощи которой данное пособие вряд ли увидело бы свет*

ISBN 978-5-7310-5233-7

© СПбГЭУ, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вместо предисловия	4
Глава 1. Основы портфельного менеджмента	8
§ 1.1. Базовые понятия и определения портфельного менеджмента	8
§ 1.2. Реализация стратегии организации с помощью управления портфелем	15
§ 1.3. Ценность портфельного менеджмента	27
§ 1.4. Актуальные проблемы управления портфелями как системой	38
§ 1.5. Компоненты портфеля и их согласованность	52
§ 1.6. Различные типы портфелей проектов и их конфигураций	62
Литература к главе 1	73
Глава 2. Система управления портфелем	80
§ 2.1. Руководство портфелем: базовые и основные элементы	81
§ 2.2. Функции и обязанности в портфельном менеджменте	97
§ 2.3. Согласование с организационными структурами, системами и процессами управления организации	103
§ 2.4. Коммуникации и управление данными в портфельном менеджменте	114
§ 2.5. Определение базовых показателей для оценки эффективности портфеля	125
Литература к главе 2	139
Глава 3. Процесс управления портфелем	144
§ 3.1. Определение портфеля	144
§ 3.2. Выявление, отбор и определение приоритетности компонентов портфеля	156
§ 3.3. Планирование портфеля и его компонентов	165
§ 3.4. Оценка балансирования и оптимизации портфеля	179
Литература к главе 3	195
Глава 4. Отдельные элементы системы управления портфелем	199
§ 4.1. Управление выгодами портфельного уровня	199
§ 4.2. Управление рисками на уровне портфеля	212
§ 4.3. Управление ресурсами на уровне портфеля	224
§ 4.4. Управление изменениями портфельного уровня	236
§ 4.5. Оценка эффективности портфеля и отчетность	246
Литература к главе 4	256
Приложение. Зарубежные стандарты в области управления портфелями	262

*Памяти профессора
Игоря Яковлевича Блехцина*

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Исследования показывают, что в среднем 95% сотрудников не знают о стратегии своей организации. Подавляющее большинство руководителей не имеют представления о том, насколько проекты их организаций согласуются с общей корпоративной стратегией. Более 75% менеджеров проектов сомневаются в том, что выполняемая ими работа соответствует корпоративным целям, а 17% из них уверены, что она не имеет к ним никакого отношения. «Колеса» (идеи, миссия, видение, ценности и стратегия) крутятся, не касаясь «дороги» (повседневной деятельности предприятия). В результате сотрудники из всех сил пытаются понять, как их действия и поведение могут способствовать или препятствовать созданию ценности в их организации. Очень важно наладить эффективное общение с сотрудниками о стратегических целях и о том, как их поведение и действия могут помочь в достижении организационных целей. Пример ведущих мировых компаний показывает, что успех зависит не только от поиска самых творческих и перспективных сотрудников, но и от поддержки, стимулирования и укрепления тех вещей, которые, как всем известно, эти сотрудники должны делать, но которые часто упускают из виду. Это суждение также относится к коммуникации.

Способность совершенствовать коммуникацию и согласовывать стратегию бизнес-направлений обеспечивает портфельное управление. Портфели меняются вместе со стратегическими целями организации. Успех портфеля измеряется его эффективностью и оптимальным использованием инвестиций. Портфель предназначен для выполнения одной или нескольких организационных стратегий и достижения операционных целей.

Устанавливая четкую взаимосвязь между стратегией и действиями, эффективное управление портфелем обеспечивает сцепление «колес» с «дорогой». Портфель – это место, где стратегия (ориентированное на действия производное миссии, видения и ценностей) встречается с операционной деятельностью.

Успешные компании отличаются от своих конкурентов прозрачностью и последовательностью стратегии. В выполнении своей корпоративной стратегии организация может быть зрелой настолько, насколько развиты ее процессы управления портфелем. В свою очередь, управление портфелем

может привести к созданию конкурентных преимуществ только при наличии последовательной стратегии. В отсутствие управления портфелем стратегический менеджмент будет не более чем «чувством», которое спускается вниз по иерархической структуре и о котором изредка вспоминают, а не методом, приносящим измеримые результаты. Управление портфелем в буквальном смысле воплощает стратегию в жизнь.

Первые упоминания терминов «портфель» и «управление портфелем» можно обнаружить, начиная с конца 1930-х годов. После Великой депрессии в США люди начали перепроверять свои инвестиции в акции, облигации и другие формы финансовых активов. Фокусирование на одном или нескольких активах оказалось слишком рискованным, в связи с чем широкое распространение получила концепция диверсификации. Джон Берр Уильямс (John Burr Williams) выдвинул эту идею в 1938 году в своей книге «*The Theory of Investment Value*» («Теория инвестиционной стоимости»). Позже концепцию и современную портфельную теорию описал Гарри Марковиц, за которую он получил Нобелевскую премию по экономическим наукам. Ключевой аспект выбора портфеля состоял в том, что оптимальный портфель – это такой портфель, в котором никакая дополнительная диверсификация не может снизить риск получения ожидаемого дохода, и, соответственно, никакой дополнительной ожидаемой доходности невозможно получить без увеличения риска портфеля. В 1980-х и 1990-х годах портфельная теория применялась также в отношении инвестиций в материальные активы, такие как инфраструктура, производственное оборудование и компьютерные системы. Наконец, эта концепция начала использоваться в области руководства для управления проектами с точки зрения стратегии.

Проекты существуют практически с самого зарождения цивилизации, но нынешняя практика управления является сравнительно недавним начинанием, и ее истоки уходят в 1950-е годы (в основном в области военной и оборонной промышленности). С тех пор мы стали свидетелями того, как управление проектами переросло в мультипроектное управление и в появившееся программное управление, которое позволяет обеспечить синергизм и лучшую согласованность посредством совместного управления при объединении взаимосвязанных проектов. Проекты и программы являются мероприятиями временного характера, направленными на приобретение выгоды через поставку товаров и предоставление услуг. Эта цель должна достигаться в пределах заданных ограничений при максимально эффективном использовании ресурсов.

За некоторыми исключениями, до 2000 года численность и значимость проектов и программ были относительно невелики по сравнению с традиционной деятельностью организаций. Поскольку в начале 2000-х годов и численность, и значимость проектов и программ значительно возросли, возникла потребность в новом управленческом подходе, который позволял бы согласовывать проекты и программы со стратегическими установками организаций, а также планировать и контролировать использование ограниченных (или даже дефицитных) ресурсов, которые имеются в распоряжении этих организаций. Так родилась идея применения уже существующей концепции портфельного управления в области проектов и программ.

Исследователи подхватили эту идею, теоретически и практически проработали ее и распространили в своих публикациях.

Управление портфелем проектов и программ (сокращенно – ПУП, или управление портфелем) – это постоянная функция, которая поддерживает лиц, принимающих решения в той или иной части организации. Основная задача ее состоит в обеспечении выбора и реализации проектов, наилучшим образом позволяющих достигнуть определенных стратегических целей в интересах организации. Таким образом, отбор и определение приоритетности предложенных проектов для достижения стратегических целей являются одной из ключевых областей деятельности в управлении портфелем. Иными словами, управление портфелем – это мост между стратегическим и проектным уровнями организации. Для того чтобы сформулировать цели проектов и программ до их реализации, используются стратегические цели. В свою очередь, контроль портфеля позволяет собрать информацию по всем проектам и программам и обобщает ее в общие портфельные отчеты, благодаря которым высшее руководство может оставаться в курсе событий, и на которые могут опираться в процессе принятия решений.

Чем больше проектов и программ реализует организация, тем важнее ей контролировать наличие необходимых ресурсов в перспективе, чтобы можно было планировать и эффективно распределять имеющиеся ресурсы по всем элементам портфеля, балансируя их в соответствии со стратегическими потребностями. В наше время одним из основных рисков проектно-ориентированной организации является нехватка ресурсов для ее проектов и программ.

Еще один существенный риск в управлении портфелем состоит в том, что перераспределение ресурсов из одного проекта в другой может приводить к непредсказуемому воздействию на весь портфель в целом. Это лишь одна из нескольких причин создания центра управления портфелем или центра управления проектами (ЦУП), который несет ответственность за распределение

ресурсов. Еще одним важным нововведением в области управления портфелем стало определение его различных процессов (среди которых методы, инструменты и, что самое важное, необходимые человеческие компетенции). Эти определения в настоящее время имеют статус международных стандартов, а соответствующие человеческие компетенции подтверждаются различными дипломами и сертификатами профессиональных образовательных учреждений.

Данная работа является первым в своем роде российским учебным пособием, посвященным теме управления портфелем. Оно дает общее понимание того, что такое управление портфелем, и позволяет получить глубокое понимание применения управления портфелем в рамках стратегического менеджмента организации.

Глава 1 пособия посвящена рассмотрению основ управления портфелем. Она содержит основные понятия, определения и описывает цели управления портфелем. В ней затрагиваются вопросы целесообразности управления портфелем и ценности, которые эта практика может принести, рассматриваются различные типы портфелей, а также компоненты и параметры портфелей, с которыми может столкнуться портфельный менеджер.

В главе 2 разъясняется, что эффективное управление портфелем требует построения определенной системы. К ней относятся, например, наличие центра управления проектами, четкое распределение ролей и обязанностей, согласованность с организационными структурами и процессами управления, компетентный персонал и эффективные системы программного обеспечения.

В главе 3 описывается процесс управления портфелем. Он охватывает широкий круг мероприятий, таких как составление портфеля, а также выявление, отбор, расстановка приоритетов и планирование его компонентов. Приводятся рекомендации по оценке эффективности портфеля и составлению соответствующей отчетности, по балансированию и оптимизации портфеля.

В заключительной главе, главе 4, раскрываются отдельные элементы системы управления портфелем, такие как управление выгодами, рисками, ресурсами и изменениями портфельного уровня. Особое внимание уделено созданию системы оценки эффективности портфеля и отчетности.

*С уважением,
руководитель авторского коллектива
доктор экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки Российской Федерации
А.Н. Петров*

Глава 1

ОСНОВЫ ПОРТФЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

§ 1.1. Базовые понятия и определения портфельного менеджмента

Портфельное управление проектами – это, по сути, управление информацией о реализации стратегии. И действительно, оно наделяет тех, кто принимает решения, возможностями понимания, прогнозирования и контроля, которые позволяют им оценивать, выбирать, приостанавливать и даже аннулировать проекты (программы), а также устанавливать и пересматривать приоритеты среди них.

Для успешного портфельного управления проектами (ПУП) необходимо предпринять ряд действий. К ним относятся создание первоначального плана, его сопровождение и составление портфеля. Данный процесс состоит из следующих элементов:

- управление рисками;
- управление ресурсами по всему портфелю;
- балансирование противоречивых требований конкурирующих между собой компонентов портфеля;
- мониторинг прогресса;
- мониторинг бюджета;
- реализация выгод от компонентов портфеля. Этот элемент представляет собой основную суть ПУП.

Корпорации, вне зависимости от своего размера, часто считают, что легче сформулировать стратегию, чем ее реализовать. Решение этого вопроса состоит в эффективном использовании ПУП. Правильное применение соответствующих знаний, процессов, навыков, инструментов и методов окажет существенное положительное воздействие на реализацию стратегии, а также повысит степень успешности программ и проектов путем выбора правильного направления работы.

Определения.

Определение портфеля. Портфель – это направление деятельности, связанное с реализацией стратегии организации. Действительно, Project Management Institute (PMI) определяет портфель как набор проектов, про-

грамм, вспомогательных портфелей и операций, которые управляются в качестве группы с целью достижения операционных целей [85].

Портфель является, как правило, зонтичной структурой ряда связанных и несвязанных проектов и других видов работ. Портфель может содержать одну или несколько программ, но обратное отношение встречается гораздо реже. Портфель можно также определить так, что он будет охватывать вспомогательные, эксплуатационные и нетрудовые расходы, хотя при наличии веских причин не учитывать такие виды работ и расходов, включать их в портфель не обязательно.

Портфель позволяет оптимизировать инвестиционные решения путем расстановки приоритетов и балансирования всех содержащихся в нем видов работ. Для обеспечения максимальной эффективности портфель должен охватывать все работы, которые опираются на общие ресурсы (например, все работы в рамках подразделения или отдела). Однако сами работы на уровне портфеля не выполняются. Работы фактически осуществляются через проекты, вспомогательные и операционные группы, которые действуют в рамках портфеля.

Определение портфельного менеджмента. Портфельное управление (полный термин – портфельное управление проектами) – это «централизованное управление одним или несколькими портфелями для достижения стратегических целей. Оно включает в себя набор взаимосвязанных организационных процессов, с помощью которых организация определяет приоритеты, выбирает и распределяет свои ограниченные внутренние ресурсы для наилучшего выполнения организационного видения, миссии и реализации ее ценностей» [85].

Управление портфелем направлено на создание ценности: иными словами, портфельный менеджмент направлен на обеспечение надлежащих выгод. Он позволяет руководящим органам принимать решения, которые контролируют или влияют на направление развития компонентов портфеля в процессе достижения конкретных результатов.

Еще один взгляд на портфельный менеджмент состоит в том, что он дает возможность выявления всех существенных взаимосвязей между программами и проектами и обеспечения распределения ресурсов (таких, как человеческие и финансовые ресурсы) в соответствии с организационными приоритетами. В центре внимания управления программами стоит достижение ожидаемых выгод от компонентов портфеля, предусмотренных организационной стратегией и целями. Управление проектами в основном

связано с достижением определенных результатов, которые поддерживают выполнение конкретных целей.

Взаимосвязь проектов, программ и портфелей. У проекта есть заранее согласованный масштаб, который позволяет создать способности (а, еще лучше, компетенции) в рамках ограниченных бюджетов и графиков. У него есть достаточно четко различимые начало, середина и окончание и определенная траектория развития. Проекты подлежат строгому контролю на предмет изменений с целью управления отклонениями от исходного плана (хотя на этот аспект влияет принятая степень гибкости).

Программы часто состоят из связанных проектов и других мероприятий. У них может быть широкий охват, а сосредоточены они на реализации организационных выгод от способностей, которые обеспечиваются проектами. У программ всегда есть четкое видение итогового состояния, но не обязательно определена траектория движения к этому состоянию.

В течение жизненного цикла программы можно ожидать (и даже стимулировать) возникновение изменений, поэтому необходимо позаботиться о том, чтобы рамки программы были гибкими, но изменения при этом были целесообразными и соответствовали общей картине.

Портфель представляет собой ряд компонентов, объединенных в группу для достижения стратегических целей. Этими компонентами являются проекты, программы и/или операционная деятельность (операционную деятельность часто называют «текущей деятельностью»). Все эти компоненты необязательно должны быть взаимосвязаны, но их следует отбирать так, чтобы сочетание риска и вложений, которое позволяет добиться стратегических целей, было оптимальным. Вклад, который проект или программа может внести в портфель, и их согласованность с портфелем в целом часто являются основным фактором в критериях их отбора. На рис. 1.1 показано, каким образом портфель может объединять разные проекты, программы и субпортфели.

Причины важности портфельного менеджмента. Задача портфельного менеджмента – обеспечение ценности. Управление программами приносит выгоды, однако именно эффективное управление портфелем позволяет следить за тем, чтобы полученные выгоды были наиболее *необходимыми*. Из этого следует, что если руководство сосредоточит свои усилия на реализации отдельных компонентов портфеля, но не будет уделять такое же внимание самому портфелю, то это приведет к неудовлетворительной и менее оптимальной производительности и доходности всего портфеля.

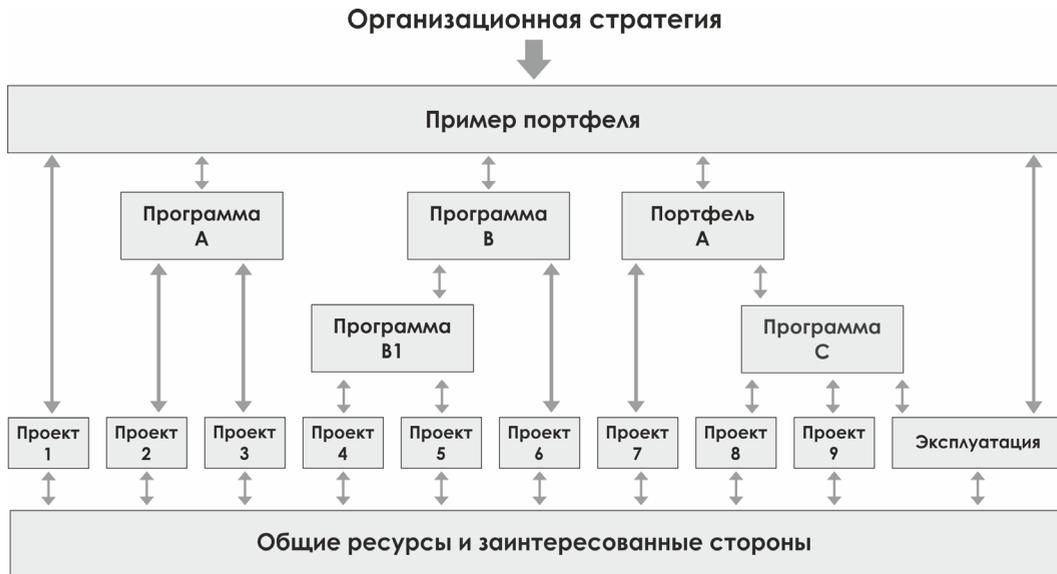


Рис. 1.1. Портфель, состоящий из множества компонентов

Любая компания, как правило, хочет продвигаться к своему видению, и для этого она устанавливает цели. У этих целей будут ориентиры, то есть показатели достижения целей. Для описания того, каким образом будут достигнуты цели, разрабатываются соответствующие стратегии. Эти стратегии задают ориентиры для достижения целей через выполняемые работы и составляют общую организационную стратегию, которая описывает деятельность организации по следующим направлениям:

- извлечение выгоды из ее возможностей;
- реагирование на рыночные изменения;
- минимизация воздействия угроз;
- обеспечение соблюдения законодательных требований или требований о соответствии;
- усилия, направленные на то, чтобы «оставаться на плаву»;
- и так далее (данный список не является исчерпывающим).

У организации есть своя стратегия и задачи, содержащие заявления о видении и миссии, а также цели, задачи и стратегии, ориентированные на воплощение этого видения. Связь между портфельным менеджментом и стратегией позволяет сбалансировать использование ресурсов для максимизации отдачи от реализации проектов и операционной деятельности.

После определения того, что (почему и когда) хочет сделать организация, есть смысл отслеживать, что она выполняет свои намерения. Именно в этом состоит портфельный менеджмент, и именно поэтому он так важен.

Что может принести успешное управление портфелем. По сути, портфельный менеджмент стремится к тому, чтобы обеспечить получение максимальной ценности, предусмотренной и намеченной стратегическим планом, за счет следующего:

- *поддержка согласованности проектов и программ с бизнес-целями в течение всего периода их реализации, а также обеспечение наиболее оптимального сочетания проектов в любой момент времени.* Сюда относится также осуществление непрерывного управленческого контроля, регулярной коммуникации и координации, постоянной коррекции курса для минимизации отклонения от него и переориентация проектов с целью сохранить согласованность при изменении бизнес-целей. Распространена концепция «Убей быстро, убей сразу» (то есть аннулирование проекта до того, как только становится очевидным, что он не принесет требуемой прибыли);

- *постоянное отслеживание того, чтобы риски, связанные с проектами и программами в портфеле, были управляемыми и сбалансированными.* Компании должны оценивать и балансировать риски проектов в своих портфелях подобно тому, как инвестор старается минимизировать риск и максимизировать прибыль путем диверсификации портфельных активов. У агрессивного портфеля проектов может быть больше шансов на «крупный выигрыш», однако это происходит за счет значительно более высокого риска провала или убытка. И наоборот, консервативный портфель может минимизировать риск, но ограничит при этом и потенциальную доходность портфеля. Хорошее управление портфелем проектов поддерживает диверсифицированный портфель, в котором риски сбалансированы с потенциальной доходностью;

- *выявление проблем с результативностью и обеспечение их устранения до того, как они станут крупными проблемами.* Хотя управление портфелем и не может полностью устранить проблемы с результативностью, оно может помочь справиться с ними на раннем этапе, прежде чем те превратятся в серьезные проблемы. Признание этих проблем, вынесение их на рассмотрение и соответствующее оперативное реагирование позволят держать проекты под контролем и не допустить компрометации зависимых или дочерних проектов;

• *обеспечение того, чтобы проекты находились под контролем и получали поддержку, необходимые для их успешного завершения.* Поскольку при портфельном управлении проектами обязанности по контролю и определению приоритетов выносятся на уровень исполнительных директоров, эти проекты получают поддержку, необходимую для их успеха.

Структура портфеля. Первым делом при внедрении портфельного менеджмента необходимо определить, из каких элементов планируемый портфель будет состоять. Лучший способ это сделать – составить перечень всех компонентов портфеля, чтобы выявить ключевые признаки, по которым эти компоненты можно определять, компоновать и сравнивать между собой. Следующий перечень является примером набора возможных признаков, которые можно выбрать и использовать [36]:

- идентификационный номер;
- краткое описание компонента;
- класс компонента (например, проект или программа, бизнес-кейс, ценностное предложение, второстепенный портфель или иная родственная работа);
- поддерживаемые стратегические цели;
- преимущества с точки зрения количества;
- преимущества с точки зрения качества;
- спонсор, клиент, заказчик;
- тип продукта, результата или сопутствующие условия;
- оценочная стоимость;
- категория риска.

С помощью этих данных потенциальные компоненты можно классифицировать по одному или нескольким признакам, в зависимости от того, что имеет наибольший смысл для организации: класс, цели, тип преимуществ, клиент, стоимость или уровень риска. Со временем, когда компания определится со своими важнейшими принципами, ей будет легче проходить этот этап. Однако фактические компоненты в различных категориях будут меняться.

Портфелей может быть более одного, при этом каждый из них может быть предназначен для своего подразделения или ориентирован на свои цели. Выбор соответствующих компонентов будет зависеть от операционных целей и задач конкретного портфельного плана.

Следующим шагом является разработка портфеля, и к этому процессу есть два подхода, а именно.

1. Нисходящий или предначертанный (по терминологии Г. Минцберга) подход. Задача портфеля – введение изменений, необходимых для достижения определенных стратегических целей.

2. Восходящий подход. Он подходит в случае, когда стратегия является, скорее, развивающейся и формируется в более динамичных условиях. Здесь программы изменений иницируются «снизу вверх», регулярно оцениваются и приоритизируются в контексте текущих стратегических целей корпоративного уровня.

Навыки, необходимые портфельному менеджеру. Ключевым постулатом данного учебного пособия является следующий: решающее значение для успешной реализации стратегии имеет портфельный менеджмент. Из этого следует, что роль портфельного менеджера столь же важна. Итак, какие навыки должен иметь и применять портфельный менеджер для того, чтобы добиться успеха?

Первое место в списке занимает навык, о котором обычно не пишут напрямую – это политическая осведомленность. Менеджер портфеля должен быть в курсе различных политических нюансов в мире бизнеса, в котором действуют заинтересованные стороны (ландшафт заинтересованных сторон), а также быть осведомленным об интересах каждого участника, его власти и влиянии в отношении портфеля проектов. Портфельный менеджер должен быть компетентным и смелым в том, чтобы сообщать о состоянии портфеля старшему руководству, что называется, «без прикрас», и предоставлять соответствующие рекомендации для действий.

Портфельные менеджеры должны уметь профессионально определять влияние своих портфелей на стратегические цели и те ценности, которые они в итоге создают в русле стратегических целей, а также доводить до руководящих органов сведения о том, насколько хорошо компоненты портфеля согласованы со стратегией. Они должны быть способными договариваться о ресурсах и работать с руководителями функциональных направлений для обеспечения оптимальной работы портфеля, в том числе уметь получать постоянную и точную информацию о подверженности портфеля риску. Они должны глубоко понимать последствия управления изменениями, быть профессионалами в области командного управления и лидерства, экспертами в сфере урегулирования конфликтов. Они должны понимать финансовые отчеты и их значение, а также иметь представление об инструментах и методах управления портфелями. Этот список может показаться бесконечным!

Понятно, что управление проектами – значит, выполнение проектов правильно, а управление портфелем – значит, выполнение правильных проектов. Таким образом, для того, чтобы быть успешным портфельным менеджером, необходим широкий спектр навыков.

§ 1.2. Реализация стратегии организации с помощью управления портфелем

Каждый проект, каждая программа и каждый портфель должны быть направлены на достижение заданных стратегических целей.

В наши дни, несмотря на активное обсуждение в научно-исследовательских и практических трудах, имеется, судя по всему, общее согласие в отношении того, что стратегия, стратегическое мышление и тщательное прогнозирование будущего сохраняют свою актуальность. Важность отчасти утрачивает лишь долгосрочное планирование. Широкое мнение состоит в том, что организация с разработанной и заявленной стратегией добивается (и будет добиваться) больших успехов по сравнению с организацией без таковой. И поскольку нынешние времена более переменчивы, менее стабильны и определены, чем то было ранее, организации вынуждены мыслить более короткими инвестиционными циклами и действовать в соответствии с ними. Однако одно лишь точное планирование не превратит непредсказуемое будущее в более предсказуемое.

Организационная стратегия – это, конечно, не просто красивый набор слайдов – это план действий, направленных на достижение главной или единой цели. Это сценарий, который в процессе своего развития объединяет всех соответствующих заинтересованных сторон; это структура, которая задает направление и позволяет контролировать то, что ваша деятельность согласуется с общими целями.

Если не стремиться к успешной реализации стратегии как основной цели, то эта стратегия останется лишь мечтой и никогда не воплотится в реальность. Чтобы проводить стратегию в жизнь наиболее эффективным способом, портфельное управление проектами, а также разовые программы и проекты организации должны опираться на надежные процессы, модели, инструменты и компетенции.

В этом смысле портфельное управление проектами как процесс и инструмент вполне логично ложится в предложенную нами ранее вербальную модель реализации стратегии развития организации (подробнее см. [1]). По существу, ПУП представляет собой сопряжение четырех иерархий: стратегий, целей, программ (проектов) и бюджетов. В портфеле воплощается единство общего и частного, с одной стороны, только спланированное во времени, и сбалансированная по ресурсам совокупность реализованных эффективно и

в срок проектов позволит достичь стратегических целей, с другой стороны, в реальности эта совокупная эмерджентность (получение синергетического эффекта) достигается рутинной разработкой конкретных проектов и программ.

По мнению Мартина Седимайера [36], исследователи, которые занимаются вопросами стратегии, принципиально расходятся в двух основных подходах к ее разработке. «Рационалистическая школа» (по терминологии М. Седимайера) [5, 34] считает, что стратегия весьма определенным образом выводится сверху вниз из миссии и видения. «Эмерджентная школа» [75], напротив, фокусируется, скорее, на новых идеях и на том, как их следует воплести в будущую стратегию. В реальности многообразие теоретических подходов, конечно, более «разноцветное» [2]. Эти общие подходы также определяют два фундаментальных подхода к конфигурированию портфельного управления проектами.

1. Эмерджентный подход строится на восходящем процессе введения инноваций, при котором инициаторами инновационных идей являются в первую очередь инженеры и персонал по работе с клиентами. Он предлагает процесс, который позволяет правильно обработать эти идеи и включить их в стратегию.

2. Рационалистический подход запускает нисходящий процесс планирования, в рамках которого стратегические инициативы вытекают из стратегии и реализуются через проекты и программы.

В наши дни практика надлежащего управления требует четкого официального согласования деловых, портфельных, программных и проектных планов и прозрачной отчетности о состоянии и рисках перед Советом директоров [9]. Следовательно, крайне важной задачей для сегодняшних генеральных директоров (ГД) является реализация корпоративной стратегии: «Задача ГД будущего будет заключаться не столько в разработке продуманной стратегии, сколько в ее последовательной и своевременной реализации» (Heinrich von Pierer, бывший глава Совета директоров Siemens) [33].

Подходы к обеспечению стратегической согласованности. Признание стратегической важности проектного менеджмента в корпоративном мире стремительно растет. Одной из причин такого развития может быть твердое убеждение бизнес-лидеров в том, что согласование управления проектами со стратегией бизнеса может существенно способствовать достижению организационных целей, реализации стратегий и обеспечению результативности. Однако «эмпирическая литература, предлагающая рекомендации о том, как достичь такого согласования, немногочисленна» [36]. На практике многие компании страдают от несогласованности между проектами и от отсутствия

системного подхода к согласованию проектного менеджмента с бизнес-стратегией. Хотя во многих компаниях проекты являются основными структурными элементами организационной стратегии, управление проектами не всегда признается в качестве функциональной стратегии и редко воспринимается как бизнес-процесс, что еще больше усложняет достижение согласованности между управлением проектами и бизнес-стратегией.

Эмерджентный подход к портфелю проектов. Эмерджентный подход к портфелю проектов строится на основе четко определенного процесса отбора, анализа, оценки текущих и предлагаемых проектов и совместного управления ими. Такой процесс призван обеспечивать соответствие всех проектов организационной стратегии. Основная задача состоит в поиске оптимального сочетания ресурсов для осуществления деятельности и в планировании мероприятий для достижения операционных и финансовых целей организации с соблюдением ограничений со стороны клиентов, стратегических целей или факторов реального мира.

В этой связи портфельное управление проектами обычно приводит проекты в соответствие с корпоративной стратегией, применяя своего рода проходной подход: концепции потенциальных проектов сравниваются по ряду ключевых характеристик, по результатам чего принимается решения о запуске проекта или отказе от него.

Это могут быть следующие ключевые характеристики:

- стратегичность;
- охват удовлетворяемых потребностей клиентов;
- синергия с существующим бизнесом;
- прибыльность, чистая приведенная стоимость или аналогичный ключевой показатель эффективности (КПЭ);
- срок выполнения/срок до выпуска решения на рынок;
- техническая выполнимость, шанс на успех;
- подверженность риску.

По результатам оценки можно сформировать различные отчеты, которые помогут высшему руководству в принятии решений. В этом контексте широко используются пузырьковые диаграммы (подробнее см. [36]).

Поскольку едва ли найдется компания, у которой будет достаточно ресурсов для реализации всех идей одновременно, проекты необходимо проводить в жизнь в зависимости от их приоритетности. Необходимо выстроить проекты в порядке их очередности. Этот циклический процесс создает портфель проектов в работе, которые проводятся по следующим основным этапам.

1. Исследование/построение концепции.
2. Предварительная проработка.
3. Первоначальная оценка выполнимости.
4. Определение.
5. Выполнение.

Эмерджентный подход фокусируется на балансировании портфеля, однако связь портфеля со стратегией здесь, как правило, поверхностная. Одной из ключевых характеристик (как можно надеяться, самой важной) в этом случае будет, конечно, стратегичность, но согласованность со стратегией все равно будет «искусственной» и не связанной естественным образом с процессом выработки стратегии.

Хотя в крупных компаниях данный процесс реализован достаточно хорошо, у него есть несколько недостатков, среди которых следующие.

- Данный процесс не может гарантировать того, что стратегию в целом можно реализовать с помощью набора всех запланированных мероприятий, всех проектов в портфеле проектов.

- Бизнес-идеи обычно выстраиваются в очередь, то есть и не реализуются, и не исключаются.

Следовательно, отсутствие гарантий выполнимости может привести к тому, что многие стратегии так и не будут реализованы. Возникающая в результате задержка в воплощении проектных идей может породить довольно большую очередь проектов, сопровождающихся ростом недовольства среди сотрудников и высшего руководства. Кроме того, это может привести к тому, что благоприятный момент для реализации одной или нескольких идей будет упущен.

Рационалистический подход к портфелю проектов. При «рационалистическом» подходе к портфелю проектов средством реализации стратегии становятся проекты или (как правило) программы [63]. Проекты вытекают непосредственно из стратегии. Жизненный цикл проекта естественным образом встраивается в стратегический процесс, как предполагают аналитики компании Gartner [61] (рис. 1.2).

Здесь проекты не увязываются со стратегией задним числом или искусственным образом. Этот комплексный подход ориентирован на естественное происхождение проектов непосредственно из стратегии [90]. Это требует достаточно глубокой проработки стратегии, которая позволит с уверенностью определять масштаб и оценивать основные результаты базовых проектов или программ проектов.



Рис. 1.2. Проекты, встроенные в стратегический процесс

Конечно, некоторые элементы стратегии могут быть реализованы без специальных проектов. Эти элементы «инерционного бизнес-сценария» распределяются в сферу ответственности линейного менеджмента. Тем не менее, наибольшая часть стратегических заявлений говорят о необходимости внесения изменений, что подразумевает применение проектных методов и структур («изменить бизнес»).

Пример достаточно примитивного описания интегрированного процесса показан на рис. 1.3. Первая часть процесса – это разработка стратегии. Какие бы методы и инструменты ни выбрала компания, при формулировании стратегии обязательно будут использоваться некоторые элементы анализа среды и некоторые элементы анализа состояния дел компании.

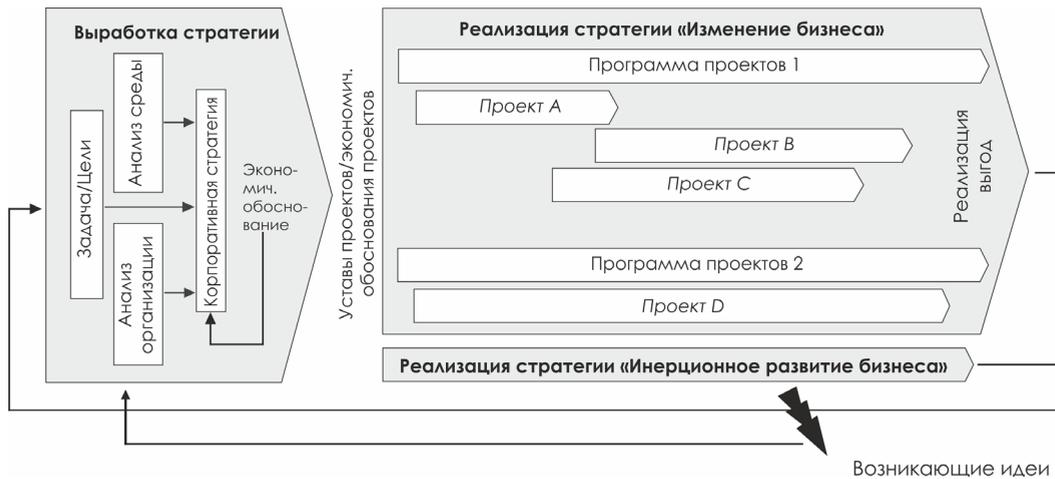


Рис. 1.3. Интегрированный процесс

Стоит отметить, что в наши дни генеральные директора (ГД) компаний не считают необходимым привлекать менеджеров проектов к разработке стратегий [30], хотя Л. Буржуа и Д. Бродуин [15] предложили привлекать менеджеров

проектов к разработке стратегий более чем 20 лет назад. Менеджеры проектов вряд ли смогут эффективно реализовать проект без глубокого понимания истинных факторов, которые привели к внесению в проект(-ы) изменений. Центр управления проектами должен быть подключен к этому процессу на как можно более раннем этапе, с тем чтобы обеспечить безразрывную связь для разъяснения стратегии и отображения изменений на процессе реализации проекта. Необходимо сохранить специальные знания, особенно важный аспект «понимания причины» [44].

Большинство компаний приступает к реализации своей стратегии сразу после заключительных этапов ее разработки, не проверяя осуществимость стратегии в целом. Они игнорируют тот факт, что вторая из лучших стратегий, которую можно воплотить в жизнь, намного лучше идеальной стратегии, которая может потребовать не имеющихся у компании способностей [8].

При этой проверке осуществимости любой стратегии до ее окончательного утверждения необходимо ответить на некоторые важные вопросы. Среди таких вопросов следующие:

- обладает ли организация достаточными навыками для реализации стратегии? Как в численном выражении, так и в отношении компетенций [49];
- способна ли организация или ее часть вынести необходимые изменения;
- возможно ли профинансировать стратегию в целом;
- достаточно ли времени для реализации стратегии, сможет ли организация сделать это быстро по сравнению с конкурентами;
- каковы последствия новой стратегии для текущей деятельности – как линейной деятельности, так и проектной;
- существуют ли альтернативные способы достижения аналогичных или даже тех же самых целей, но быстрее или с меньшим объемом ресурсов?

Несомненно, работу над стратегией следует вести до тех пор, пока не станет ясно, каким образом ее осуществлять, и какие проекты и программы могут непосредственно вытекать из нее. Этот глубокий анализ или уточнение [65] должны проводиться в сотрудничестве и со стратегической группой, и с группой управления проектами.

Можно утверждать, что если анализ положения дел в компании был выполнен правильно, то такая проверка не нужна. Однако этап анализа обычно не учитывает стратегию в целом (разработка генерального плана программ, распределение ключевых ресурсов, финансирование и прогнозирование даты завершения всех программ и проектов – все это не выпадает из области рассмотрения). На данном этапе масштаб планирования является все еще доста-

точно широким. В выработке точных проектных планов необходимости нет, но следует выработать четкую картину о следующем:

- схематичное представление о решении, включая его влияние на текущий бизнес;
- способ достижения цели (грубая временная шкала, технологические линии, основные вехи и т. д.);
- ключевые ресурсы, в том числе управленческие способности (например, возможности высшего руководства, менеджеров проектов) в сфере управления процессом внедрения;
- финансовые последствия (финансирование и расходы).

Без проверки осуществимости руководство не сможет спрогнозировать вероятность реализации стратегии в конкретный момент времени. Можно утверждать, что этот этап – самый важный шаг в формировании адекватной, качественной стратегии.

Оптимальный подход. Очевидно, что рационалистический подход эффективнее [94], просто потому, что при нем проекты вытекают непосредственно из стратегии. Но чтобы применить этот процесс, руководству необходимо иметь четкое представление о пути, по которому следует идти, четкую и хорошо проработанную стратегию и, что самое главное, желание и возможности для ее осуществления.

Эмерджентный подход больше подходит для организаций, которые ориентированы на творчество и ищут инновационные идеи. Они постоянно сканируют рынки и предмет новых возможностей. В процесс разработки и осуществления стратегии вовлекается большее число заинтересованных сторон, особенно сотрудники, которые работают непосредственно с клиентами. Это, скорее, подход «снизу вверх», который помогает менеджерам принимать решения на систематической основе.

Однако в отношении оптимального подхода к реализации стратегии, как и ее разработке, универсального решения или решения «на любой случай» не существует. Именно поэтому организации применяют, как правило, оба подхода и намеренно позволяют им влиять на портфель проектов. Но в настоящее время во многих организациях наблюдается замена «обычного» портфеля проектов стратегическими программами. С точки зрения общего потенциала организации первостепенное значение и право на первоочередную реализацию имеют проекты «наущной необходимости». После обеспечения этого фрагмента (который, на самом деле, должен быть небольшим) выделяются ресурсы на все стратегические программы. Любые другие идеи, проекты и

мероприятия финансируются из оставшихся ресурсов. Такой подход в итоге гарантирует стратегическим программам право на первоочередную реализацию и своевременное осуществление этих важных инициатив.

Измерение стратегической согласованности. Хотя правильный процесс формирования портфеля и приведет к правильной стратегической согласованности, для достижения успеха этого недостаточно. Стратегическая согласованность означает, что все элементы бизнеса организованы так, чтобы наилучшим образом способствовать выполнению его долгосрочной задачи. Элементы бизнеса означают не только его текущие подразделения, но и, что самое главное, развивающиеся составляющие, проекты и программы.

Системы стратегического контроля. Организации используют системы стратегического контроля [17] для контроля за выполнением стратегических планов. Эти системы представляют собой особую форму управленческого контроля и различаются в зависимости от потребности решать проблемы неопределенности и неоднозначности. Стратегический контроль сфокусирован на достижении будущих целей и получении будущих выгод, а не на оценке прошлых результатов.

Процессы стратегического управления носят кибернетический характер [12]. Они используют один или несколько «замкнутых» методов управления обратной связью для определения и выделения отклонений от ожидаемых результатов, с тем чтобы руководство могло вмешаться и внести поправки. Важно, чтобы в отношении контроля за стратегией этот процесс был ориентирован на перспективу, что позволит принять меры, которые будут ориентированы на будущее и будут носить упреждающий характер.

Для процесса стратегического контроля важной является проблема времени и объема усилий, которые необходимы для его выполнения. Если процесс станет отнимать слишком много времени или усилий, то он станет неэффективным или же будет просто проигнорирован организацией. Для правильной работы системы стратегического управления необходим небольшой набор стандартных элементов, при отсутствии любого из которых осуществление стратегического контроля будет невозможным [78]. Этими существенными элементами являются следующие:

- формулирование стратегических результатов, к которым стремится организация;
- описание стратегических мероприятий, которые необходимо осуществить (с помощью специально выделенных ресурсов) в целях достижения требуемых результатов;

- определение метода отслеживания прогресса в отношении этих двух элементов (обычно путем мониторинга небольшого числа показателей эффективности и связанных с ними целевых значений);
- определение эффективного механизма вмешательства, который позволит контролерам изменять, корректировать или адаптировать деятельность организации.

Эти элементы подразумевают активное участие старших руководителей в определении того, какой стратегической деятельностью должны заниматься подразделения организации за счет (что особенно важно) контроля за выполнением действий, предусмотренных для обеспечения выполнения такой деятельности.

Обычно такая система стратегического контроля действует на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые используются для постановки целей и контроля степени их достижения. Важное значение в такой системе имеет также подключение этих целей к основным направлениям работы организации. Эти цели могут быть достигнуты только в том случае, если линейные руководители будут следовать тому же набору стратегических целей, что и менеджеры проектов.

Сбалансированная система показателей. Сбалансированная система показателей [54] позволяет контролировать деятельность всех или отдельных подразделений организации в части достижения ими стратегических или операционных целей. Для фокусирования внимания на тех областях, в которых организация не выполняет требуемых или ожидаемых целей, в системе используются финансовые и нефинансовые показатели (рис. 1.4).

Сбалансированная система показателей (ССП) – это инструмент управления результативностью стратегии, который может применяться для отслеживания выполнения действий и мониторинга последствий этих действий. Это широко распространенный и полезный инструмент, позволяющий осуществлять мониторинг соответствия проектов организационной стратегии. По своей сути сбалансированная система показателей – это просто таблица с числами, отражающими значения деятельности организации и соответствующие целевые значения.

Эта таблица периодически пересматривается, фактические результаты работы сравниваются с целевыми, по результатам чего руководителям становится проще выявить несоответствия. После этого они могут принять меры и устранить несоответствия прежде, чем они перерастут в проблемы.

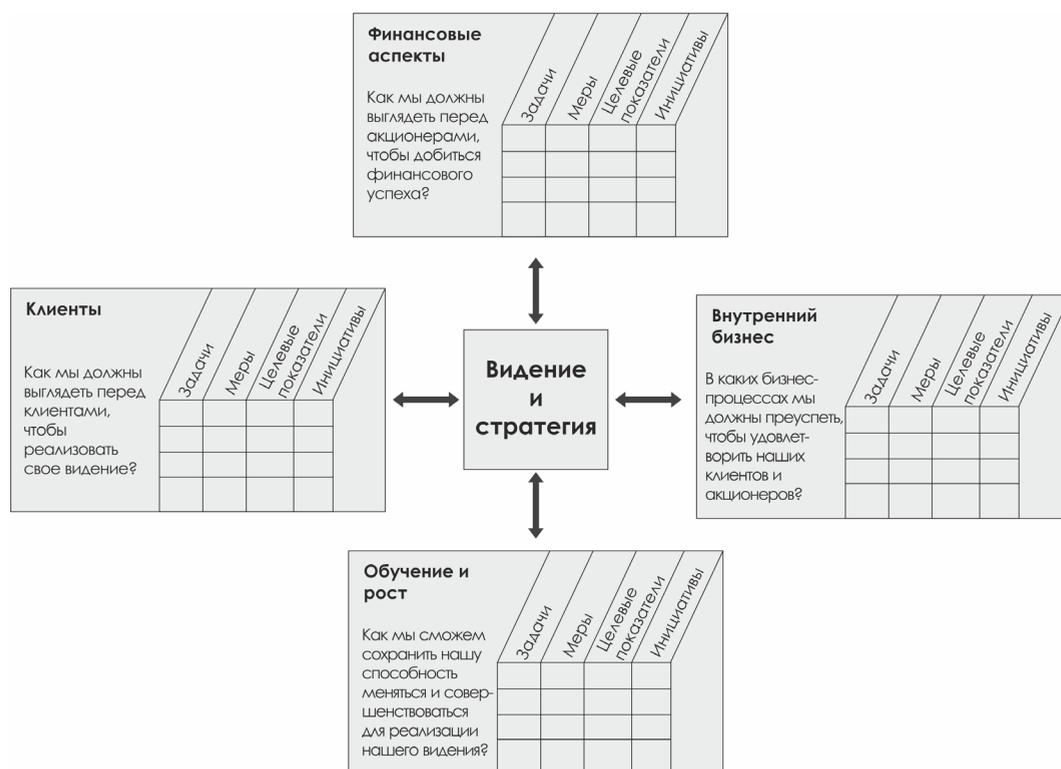


Рис. 1.4. Классическая система сбалансированных показателей [55]

Но чтобы сбалансированная система показателей работала максимально эффективно, она должна включать в себя правильные действия и правильные цели, определиться с которыми может быть трудно. Сбалансированная система показателей полезна только тогда, когда выбранные действия и цели являются адекватными. Раньше дизайн системы сбалансированных показателей включал небольшое число показателей эффективности. Р. Каплан и Д. Нортон [55] предложили четыре аспекта:

- финансовые аспекты;
- клиенты;
- процессы;
- обучение и рост.

Современные подходы описывают сбалансированную систему показателей через призму (отдельного) набора первостепенных целей, которые необходимо достигнуть. Затем, на втором этапе проектирования, для каждой

цели разрабатывается свой план действий. Взаимосвязь между различными целями иллюстрирует стратегическая карта. Цели и связи создают более эффективную основу для выбора действий [55].

Экономическое обоснование проекта. Экономическое обоснование проекта (бизнес-кейс) является важным элементом процесса реализации стратегии, однако во многих организациях он часто оказывается малоэффективным или вовсе отсутствует. В отношении любой из инициатив важно иметь четкое представление о том, каких расходов она потребует, какую выгоду и в каком виде (денежном и неденежном) она принесет, и как эти выгоды будут реализовываться. Результаты выполнения каждого проекта должны повышать ценность организации и/или ее клиентов. Выгоды могут быть связаны с увеличением доходов (от новых или усовершенствованных продуктов или услуг), со снижением операционных расходов или бизнес-рисков, а также со снижением или повышением отдачи от тех или иных вложений. Кроме того, во всех бизнес-кейсах необходимо решать важный вопрос об альтернативных путях достижения аналогичных целей. Является ли предлагаемый способ реализации наиболее действенным и эффективным? Существуют ли альтернативные способы достижения тех же целей с меньшими затратами, в более короткие сроки или с меньшим риском? Адекватный бизнес-кейс должен включать как минимум следующие элементы:

- описание текущей ситуации, внешней среды, рыночного спроса и основных требований;
- цель, задача, целевые показатели, стратегическое направление;
- контрольные показатели;
- влияние на коммерческие подразделения компании и ИТ-отдел;
- ориентировочный план с указанием ключевых моментов принятия решений;
- предпосылки, внешнее влияние, зависимости, ограничения и условия;
- ключевые роли (включая роли инициатора, менеджера проекта, архитектора и т. д.) и источники (например, партнеры по ИТ, аутсорсинг);
- основные возможности и анализ рисков;
- подробная информация о необходимом финансировании (на протяжении всего жизненного цикла проекта, а не только его инвестиционного этапа) и ожидаемых выгодах.

Реализация выгод. Крайне важно реализовать спрогнозированные выгоды от проекта в процессе его осуществления, самое позднее – после завершения. Чтобы бизнес был устойчивым, необходимо добиваться выполнения прогнозируемых показателей [92].

Прогресс в реализации выгод и их прогнозировании необходимо измерять вовремя и после осуществления проекта. Только тогда, когда инициаторы проекта должны будут демонстрировать способы и результаты реализации выгод, организация сможет повысить уровень своей зрелости в отношении осуществления стратегии и получения выгод [91]. Наиболее эффективный способ – это учитывать все выгоды, которые закладываются в прогноз бизнес-кейса, в среднесрочном финансовом планировании (доходы, затраты, прибыль) линейных менеджеров одновременно с одобрением конкретного бизнес-кейса.

Разумеется, инициатору проекта представится возможность скорректировать (прогнозируемые) выгоды в ходе и после реализации проекта. Эти корректировки ожидаемых выгод позволят выработать более эффективные решения и сформировать более реалистичные ожидания. Кроме того, руководство сможет принять решение о том, как поступить с этими стратегическими инициативами (изменить их содержание, сроки, иначе распределить ресурсы или даже аннулировать проект досрочно).

Исходя из вышесказанного можно сделать следующие *выводы*.

Промышленная революция 4.0, цифровизация цепочки создания ценности и прорывные технологии – вот некоторые из факторов, которые для многих организаций станут большими угрозами.

Для успеха в будущем будет по-прежнему важно наличие грамотной стратегии, хотя и с более коротким временным горизонтом. Однако одной стратегии недостаточно: необходимо добиваться согласованности внутри организации и реализации стратегических инициатив. Проекты должны приносить ожидаемые выгоды. Для реализации стратегии организации система управления портфелем необходимо выполнение следующих требований:

- стратегия должна быть достаточно продуманной и четкой, чтобы все (топ-)менеджеры понимали цели организации одинаково;
- прежде чем начинать реализацию новой стратегии, необходимо проверить ее выполнимость. В противном случае будет невозможно понять, может ли стратегия быть фактически реализована в требуемые сроки и в рамках бюджета, который организация может себе позволить или нет;
- компетентные, ответственные и надежные инициаторы, финансирующие стратегическими проектами и направляющие их в процессе выполнения, уделяющие внимание реализации стратегии;
- система управления стратегией с небольшим набором КПЭ позволяет руководству регулярно анализировать прогресс в деятельности компании и при необходимости предпринимать своевременные корректирующие действия;

- система управления портфелем проектов, увязанная со стратегическим процессом, требует ответственного менеджера проекта, обладающего необходимыми знаниями и опытом и, что самое важное, – неформализованными знаниями;
- более четкая расстановка приоритетов высшим руководством [90] и использование программ для фокусирования внимания на стратегических инициативах, которые вытесняют «удобные» проекты;
- правильно составленный бизнес-кейс для каждого предприятия, включая интеграцию прогнозируемых выгод в процессы планирования организации.

§ 1.3. Ценность портфельного менеджмента

Портфель проектов определяется как «набор проектов или программ и других работ, которые сгруппированы с целью облегчения эффективного управления этой деятельностью для удовлетворения стратегических потребностей бизнеса» [84]. Портфельный менеджмент (ПУП) связан с определением, приоритизацией составляющих его проектов и программ, распределением в них ролей, управлением и контролем за этими проектами и программами, а также с сопутствующими рисками, ресурсами и приоритетами (Там же), и направлен на обеспечение выгоды для своей организации.

Концепция управления портфелем проектов возникла из двух взаимодополняющих, но независимых факторов, а именно: необходимости принятия рациональных инвестиционных решений, которые приводят к получению выгод для организации [66], и необходимости оптимизации ресурсов для обеспечения наиболее эффективного и действенного создания таких выгод [35].

В 1952 году Х. Марковиц [66] впервые представил концепцию портфеля для финансового сектора. Он выдвинул *Современную теорию управления портфелем* и предложил рациональным инвесторам использовать для оптимизации своих портфелей диверсификацию, при которой портфель представляет собой совокупность финансовых активов и инвестиций. Его теория также утверждала, что инвесторы могут уменьшить свою подверженность риску отдельных активов за счет формирования диверсифицированного портфеля активов, который обеспечивает более высокую доходность и более низкий уровень риска по сравнению с рисками и коэффициентами доходности отдельных

инвестиций, составляющих портфель. Хотя рекомендации Х. Марковица по диверсификации и применимы к портфелю проектов, они не всегда учитывают ограниченность ресурсов и взаимное влияние различных портфелей в рамках организации.

Ф. Макфарлан [73] предложил подход к управлению портфелем в сфере информационных технологий (ИТ), который состоит в том, что компонентами портфеля являются именно проекты, а не активы или инвестиции, и что объединенное управление этими несвязанными проектами может осуществляться таким образом, чтобы оптимизировать желаемый результат деятельности организации при минимизации общего уровня ее риска. Желаемые результаты коммерческой деятельности, о которых говорит Ф. Макфарлан, не являются статичными, а меняются со временем в результате изменений различных законодательных, политических, экономических, социальных и технологических движущих факторов. Хотя отдельные проекты несут конкретные риски для организации, они также предлагают особые возможности. Ключом к успеху в бизнес-среде считалось достижение оптимального баланса между риском и вознаграждением в рамках диверсифицированного набора проектов [45].

Хотя подходы к управлению проектами на уровне портфеля и были вдохновлены методами оптимизации создания ценности, почерпнутыми из финансового мира [28], применяемые методы и принципы ПУП имеют мало общего с методами управления финансовыми портфелями. Различные подходы и методы ПУП были заимствованы из таких секторов, как разработка новых продуктов и научные исследования и разработки (НИР) [72]; аналогичные подходы были разработаны в сфере ИТ, строительстве и фармацевтике, что привело к признанию единых подходов в области ПУП для применения к любому типу портфеля проектов [28, 48, 84].

ПУП ориентировано на создание, постоянный пересмотр и обновление набора проектов и программ, которые проводит организация, в любой момент времени. Это непрерывный процесс, схожий с линейным управлением производственной частью бизнеса. По данной теме было опубликовано множество книг, статей и документов. Многие авторы предполагают, что суть ПУП состоит в осуществлении «правильных проектов», и что портфель проектов создает (за счет процесса отбора, расстановки приоритетов и регулирования баланса) ценность для организации. Х. Левин [60] утверждает, что ПУП – это самое яркое нововведение в сфере управления проектами со времен метода критических траекторий, которое фокусируется главным образом на преимуществах той или иной практики для организации.

В последнее время можно говорить о появлении подходов корпоративного (и организационного) проектного управления (КПУ), направленных на обеспечение последовательности в реализации всех осуществляемых организацией проектов, которые осуществляются в центре проектного управления предприятия (КЦУП) или с помощью других аналогичных структур. В США и Западной Европе разработано программное обеспечение для ПУП. Оно может помочь организациям более эффективно управлять их группой проектов и стать «единой точкой отсчета» о состоянии всех элементов организационного портфеля.

Исследования в сфере ПУП стали набирать обороты в последние годы, при этом на возникновение, формулирование и распространенность данной концепции значительно влияет промышленность. Очевидно, однако, что промышленность еще не полностью освоила практическое применение концепции ПУП. Исследование, проведенное в 2003 году М. Джеффри и К. Уилсоном [51], показало, что 89% из 130 опрошенных компаний из списка «Fortune 500» были хорошо осведомлены о ПУП, но лишь 17% из них полностью осознавали его ценность. Задача организаций состоит в управлении этим потенциально разнообразным набором проектов [83] при одновременном отборе наиболее оптимальных из них [37].

Прежде чем исследовать вопрос ценности ПУП, важно понять концепцию ценности.

Ценность. Ценность – в высшей степени субъективный термин¹. Это концептуальный и неосязаемый по своей природе предмет, о котором спорили философы на протяжении веков.

Разные люди, разные организации в разные моменты времени будут воспринимать ценность по-разному. Поэтому измерение или попытка выразить ценность часто таят в себе опасность и приводят к спорам и разногласиям. Слово «ценность» применяется в столь разных значениях и в таком множестве контекстов, что ее общепризнанного определения просто не существует.

Ценность часто приравнивается к деньгам, а нематериальные средства – это денежные суммы, принятые с целью определять целесообразность затрат от конкретного вида деятельности или решения. Это имеет место, в частности, в бизнес-кейсах, когда необходимо обосновать проект, проанализировав как затраты, так и выгоды. Ценность также использует сокращенный вариант еще одного субъективного термина – «ценность за деньги», или ценности в

¹ Понятие ценности подробно исследовано в [3]. В данном учебном пособии ценность рассмотрена исключительно применительно к теме портфельного управления проектами.

сравнении с уплаченной суммой, который трудно определить или оценить в количественном выражении. При таком широком диапазоне суждений и толкований есть смысл задаться вопросом о том, почему что-либо имеет ценность в принципе.

Ценность также является относительной величиной, поэтому она существует только в контексте сравнения ряда отдельных вариантов. При сравнении вариантов объединяются и используются именно эти три фактора.

Представьте на мгновение, что вы идете в кафе и выбираете кофе в меню. Мало того, что существуют разные виды кофе, предлагаются и разные объемы напитка с разными ценовыми ориентирами. Мы часто сравниваем цену того или иного объема с относительной воспринимаемой ценностью, получаемой при покупке напитка этого объема. Вы можете заказать двойную порцию за совсем небольшое увеличение цены, поэтому больший размер чашки может содержать в себе самую высокую воспринимаемую ценность.

Австралийский стандарт управления ценностью [95] выделяет три основных элемента, которые можно использовать для определения ценности проекта или решения. Первый из этих трех факторов – полезная цель. Если объект воспринимается как не имеющий «полезной цели», то он, скорее всего, не будет иметь (для воспринимающего его лица) никакой ценности. Второй из этих факторов – выгоды, или «положительные результаты», то есть спектр выгод или положительных результатов, которые будут вытекать из достижения полезной цели. Третий фактор – это набор важных характеристик объекта. Р. Бартон [11] приводит следующий яркий пример трех аспектов ценности.

То, как все эти три фактора влияют на определение ценности, можно увидеть на примере с сингапурским метрополитеном. С точки зрения пассажира полезная цель поезда состоит в том, что он перевозит человека из пункта А в пункт Б. Если поезд этого делать не будет, то для клиента он не будет представлять собой никакой ценности вообще. Но если предположить, что он все-таки перевозит клиента из точки А в точку Б, то этим вопрос о ценности не исчерпывается. Одной из выгод от выполнения полезной задачи может быть то, что поезд позволяет клиенту добраться до работы: таким образом, это еще один фактор наличия у поезда ценности. Самое важное для клиента – это частота, регулярность и надежность обслуживания. Чем надежнее услуга, тем большую ценность она, скорее всего, будет иметь в глазах клиента. Сюда можно добавить и другие моменты, такие как личная безопасность и комфорт. И действительно, если бы мы собрали группу пассажиров метрополитена и обсудили с ними эти факторы, то наверняка получили бы довольно длинный

список элементов, которые, однако, можно было бы классифицировать под заголовками: полезная цель, выгоды и важные качества.

Если бы мы ненадолго изменили точку зрения и рассмотрели ценность поезда с точки зрения машиниста, то получили бы совершенно иной набор факторов ценности. Так, полезная цель поезда не имела бы ничего общего с проездом человека из пункта А в пункт Б.

Полезной целью поезда было бы скорейшее предоставление рабочего места. Выгода от достижения этой цели состояла бы в том, что благодаря своей работе, машинист может прокормить семью. В качестве примеров наиболее важных качеств можно было бы назвать здоровье и безопасность на рабочем месте. Поэтому, хотя мы рассматриваем один и тот же поезд, факторы ценности с точки зрения пассажиров и машинистов поездов существенно различаются.

Можно рассмотреть ценность поезда также и с точки зрения, скажем, Министерства финансов или крупного торгового центра. И у каждого субъекта будет своя точка зрения. Так обстоит дело с любым оценивающим субъектом. Представления о полезных целях, выгодах и важных качествах всегда будут различаться.

Цель ПУП. Научная литература выделяет несколько целей, которые ПУП помогает достичь. Р. Купер [24] предполагает, что цели следующие:

- максимизация ценности для организации;
- достижение сбалансированности портфеля за счет надлежащего отбора проектов, обещающих принести как краткосрочную, так и долгосрочную ценность;
- обеспечение согласованности стратегии с портфелем, учитывающим требования, которые диктуют влияющие на отбор проектов неэкономические факторы.

Эти же цели актуальны в сфере промышленности, передовая практика которой предполагает, что высокоэффективные организации привлекают профессиональные команды принятия решений для согласования проектов со стратегией, достижения баланса в портфеле проектов и максимизации ценности портфеля [57]. Исследуем ключевые цели, определенные в литературе.

Максимизация ценности портфеля. Цель ПУП, о которой чаще всего упоминают, состоит в максимизации ценности портфеля относительно одной или нескольких бизнес-целей [18, 72]. Целями могут быть, например, прибыльность, стратегия или риск [42]. По мнению С. Иамратанакула и соавт., ограничения могут быть финансовый бюджет, кадры, дополнительные ограничения деятельности и другие соображения. В этом случае для отбора

проектов с несколькими типами ограничений подойдут методы выбора портфеля активов [46].

Достижение «сбалансированности» портфеля. Балансирование портфеля связано с систематическим использованием ресурсов по ходу реализации проекта и с постоянным генерированием потоков денежных средств [6, 29, 57], а также с балансированием корпоративных ресурсов относительно операционных рисков проектов [59]. Понятие «баланса» является современной интерпретацией современной теории управления портфелем Х. Марковица [66], в которой он говорил о балансе риска и вознаграждения. Обычно считается, что стратегические ценности, которые создают проекты, должны быть сбалансированы в зависимости от важности и границ стратегий.

Кроме этого, балансирование портфеля может быть связано с решением финансовых, коммерческих и технических вопросов.

Стратегически сбалансированный портфель. Общей темой, вытекающей из научной литературы, является необходимость формирования и поддержания связи между корпоративной стратегией и портфелем проектов. Эта согласованность служит для обеспечения достижения организацией целей, обозначенных в бизнес-планах (через отбор проектов), и расстановки приоритетов при распределении ресурсов. В научной литературе также подчеркивается важность определения приоритетов при регулировании распределения ресурсов по стратегическим бизнес-целям [29, 46, 60]. Показателями стратегической согласованности считается взаимосвязь между конкурирующими приоритетами и политикой, а также внутрикорпоративное согласие организации в части того, насколько важными для операционных целей признаются такие аспекты, как расходы, качество, доставка и гибкость [46].

Прочие формальные цели. В некоторых работах упоминаются и другие цели. Среди них – выбор правильного числа проектов [29], создание централизованного источника информации [19] и обеспечение достаточности портфеля для достижения общих целей в сфере продуктовых инноваций, хотя вопрос о том, как это можно применить на практике, остается неясным [23]. В литературе о ПУП был также обнаружен ряд сомнительных целей. К таковым относятся аргументы, предполагающие, что ПУП:

- является процессом создания программного обеспечения [100];
- способствует снижению цен и исключает потери [87];
- сокращает расходы на ИТ на 40% [56, 98];
- обеспечивает гибкость организации [59].

Более подробное изучение аргументации данных утверждений показало, что эмпирических подтверждающих доказательств им не существует [36].

Ценность ПУП. Максимизация ценности считается одной из ключевых целей ПУП. Отправной точкой для измерения ценности часто является цель организации – постоянная прибыль, рентабельность инвестиций, вероятность успеха или какая-либо иная стратегическая цель [26].

Исследование, которое провели в 2014 году М. Мартинсуо и К. Киллен [70], показало, что стратегическая ценность в основном создается с помощью мер, направленных на обеспечение долгосрочного успеха бизнеса. В работе этих авторов рассматривается имеющаяся на тот момент литература и определяется ряд ценностных измерений ПУП, среди которых следующее:

- обеспечение выгод для организации, включая повышение эффективности, прибыли, улучшение организационного обучения и более эффективное сокращение потерь;
- обеспечение выгод для заинтересованных сторон, в том числе с точки зрения социальных и экологических последствий, удовлетворенности и обучения пользователей, а также обеспечение выгод для общин;
- повышение стратегической ценности и влияния в сфере социальной ответственности, охраны труда, здоровья и окружающей среды, экономической рентабельности и лояльного отношения заинтересованных сторон;
- более глубокое восприятие руководителями организационных последствий проектов по развитию с точки зрения финансовой, рыночной и технологической ценности;
- формирование конкурентного потенциала и создание будущих возможностей для бизнеса, а также
- стратегическое обновление.

Эти авторы отмечают, что многие из применяемых мер явным образом ориентированы на коммерческую ценность. Тем не менее, они также указывают на растущее признание потребности в некоммерческих и перспективных показателях, которые может быть труднее измерить.

В современном бизнесе стратегии фирм все чаще отражают долгосрочные и ориентированные на заинтересованные стороны интересы, которые лежат в сферах устойчивости, общественного влияния и распространения знаний, а также то, что фирмы заявляют об этих интересах в рамках целей единого проекта; поэтому данные стратегические измерения ценности также необходимо учитывать при управлении портфелем проектов [70].

Исследование [69] показало, что практика ПУП является намного более интерактивной, политически обусловленной и зависимой от стратегической траектории, чем об этом говорит научная литература. По данным наблюдений

из практики применения подходов ПУП, организации получают, в том числе, следующие ключевые выгоды.

Более эффективное распределение ресурсов. Зачастую организации делают выбор в пользу множества проектов, обладающих небольшой ценностью, и пытаются обеспечивать проекты, потребность которых в ресурсах превышает объем на настоящий момент доступных ресурсов. М. Энгуолл и А. Джербрандт [38] говорят о «синдроме ресурсного распределения», который возникает в случае, когда ресурсы распределяются между всеми проектами таким образом, что от некоторого дефицита ресурсов страдают все проекты. Расстановка приоритетов среди работ в масштабах всей организации позволяет обеспечить высокоприоритетные проекты всеми необходимыми ресурсами и избежать вынужденных ограничений. Распределение ресурсов в управлении проектами всегда было ключевым пунктом успеха в организациях, управляющих несколькими проектами, и это, безусловно, один из важнейших аспектов, которые надо учитывать при формировании сбалансированного портфеля.

- *Понимание будущих потребностей в ресурсах.* Благодаря прогнозированию потребностей в ресурсах и изучению ресурсно-ориентированного подхода к пониманию портфеля руководители всей организации могут более четко определить будущие потребности в ресурсах в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах. Они могут разрабатывать соответствующие планы распределения трудовых ресурсов, стратегии набора и программы повышения квалификации персонала, с тем чтобы в случае необходимости они могли привлечь требуемые ресурсы. Это может сократить расходы и устранить необходимость найма сотрудников по временному трудовому договору (которые могут быть недоступны или могут быть дорогостоящими в момент необходимости).

- *Более тщательная проверка работы.* Руководство организации, действуя в рамках формального процесса определения приоритетов и согласования, часто участвует в принятии решений о финансировании проектов или отказе в финансировании. Вне данного процесса руководители тоже принимают решения о финансировании собственной деятельности, но они не могут оспаривать и пересматривать эти решения. Однако сам процесс работы позволяет производить более тщательную проверку. Это связано с понимаем руководителями того, что, когда утверждается работа в одной области, она лишает финансирования возможную работу в других областях. И хотя некоторого рода «хитроумная политическая игра» все же может иметь место, взаимоотношения

внутри топ-менеджмента обычно приводят к утверждению проектов, которые имеют наивысший приоритет и наибольшую ценность.

- *Повышение прозрачности утверждения проектов.* Показателем того, как утверждаются и финансируются проекты, является формализованный процесс отбора и утверждения проектов. Передавая данные об этом процессе по всей организации, каждый компонент бизнеса сможет выдвигать проекты и новые инициативы. Это может сформировать заинтересованность, а также помочь руководителям всей организации понимать бизнес-приоритеты и ставить стратегические цели.

- *Снижение неопределенности при утверждении проекта.* В процессе планирования ПУП заложены критерии для более последовательной оценки работы. Это облегчает сравнение сопоставимых работ по принципу «от яблока к яблоку» и позволяет тщательно следить за тем, чтобы утвержденная работа была ценной, согласованной и сбалансированной.

- *Обеспечение принятия обоснованных решений и управления.* Процесс определения приоритетов и отбора проектов объединяет ключевые заинтересованные стороны проекта, точки ввода данных и процессы в общем, едином представлении о состоянии проекта, программы и портфеля. Это повышает наглядность и зачастую способствует совершенствованию управления и принятия решений, особенно в том, что касается обеспечения постоянной и запланированной прибыльности утвержденных проектов.

- *Концентрация усилий на возможности решений об аннулировании проектов.* Процессы балансирования и расстановки приоритетов в ПУП сродни процессам, которые происходят с портфелем активов или инвестиционным портфелем. Когда организация изучает свой инвестиционный портфель, у нее может возникнуть необходимость в выводе активов или, если взять портфель проектов, в приостановлении или полном их аннулировании. Такой анализ представляет собой процесс, с помощью которого руководители могут выявить потенциальные проблемы на ранних этапах жизненного цикла проекта, и который дает им возможность принять корректирующие меры до того, как эти проблемы повлияют на финансовые результаты.

- *Улучшенная согласованность проектов.* ПУП не только гарантирует то, что организация будет утверждать только высокоприоритетные работы, но и приводит к тому, что работы будут согласованными с ее целями или стратегическими задачами. Когда проекты располагаются по степени приоритетности и представляются на утверждение инвестиционного комитета или комитета по портфелю, финансирование получают обычно только те из них, которые

вносят вклад в выполнение стратегического плана (или сами обеспечивают его выполнение). Пристальное внимание комитета ставит под сомнение любые «личные проекты». Такие проекты зачастую имеют низкий приоритет и не соответствуют целям или стратегическим целям организации.

- *Смещение акцента с мышления с точки зрения расходов на мышление с точки зрения инвестиций.* Процесс определения приоритетности и анализа, который является частью процесса определения приоритетности и отбора проектов, часто показывает ценность проекта по отношению к его стоимости. Если предлагаемый проект не приносит достаточной ценности относительно своей стоимости, то он либо отвергается сразу, либо ставится в очередь потенциальных работ на будущее. Благодаря обсуждениям в ходе процесса анализа проекта в управленческой группе формируется общее понимание того, что для организации важно, а что нет. Это часто приводит к аккуратному смещению акцента с затрат на инвестиции.

- *Расширение сотрудничества, коммуникации и взаимодействия.* Во многих организациях старшие менеджеры принимают бизнес-решения, действуя с позиции только своего собственного отдела. Во многих нынешних организациях функциональные отделы недостаточно хорошо взаимодействуют с другими отделами, а иногда коммуникация бывает нарушена между группами одного и того же отдела. ПУП требует постоянного диалога по всей организации. Это зачастую приводит к появлению гораздо более широких возможностей для обсуждения ценности портфеля и составляющих его проектов.

- *Повышение организационной гибкости и адаптивности.* Регулярный процесс определения приоритетности и балансирования ПУП обеспечивает организационную гибкость в изменении планов, приоритетов и распределении ресурсов по важнейшим инициативам. Мир, в котором действуют организации, часто быстро меняется, и для постоянного регулирования и изменения приоритетов им необходима адаптивность. Регулярный пересмотр приоритетности проектов в портфеле дает руководителям большую гибкость в отношении того, как, где и когда им распределять ресурсы в соответствии с потребностями. Кроме того, в случае наступления кризиса это позволяет быстро принять в отношении ресурсов корректирующие меры.

- *Более эффективное применение практик.* Для того чтобы в ПУП была возможность сравнивать проекты портфеля, необходимо обеспечить согласованное получение данных базового уровня.

Это часто обуславливает необходимость совершенствования практики управления проектами, что, благодаря непрерывному процессу совершенствования, может привести к внедрению передовых методов работы.

Эти преимущества отмечались во многих консультационных проектах в крупных организациях с внедренным ПУП (либо на уровне всего предприятия, либо в рамках отдельной бизнес-единицы). Хотя это и не является эмпирическим исследованием преимуществ практики ПУП, многие организации продолжают применять и совершенствовать внедренные процессы в течение длительного периода времени (часто благодаря большей фактической прозрачности, ясности и последовательности в реализации проектов) [36].

Измерение ценности портфеля. Одним из недостатков, связанных с предметом ПУП, является отсутствие достоверных исследований, позволяющих количественно определить ценность, которую можно получить через эффективный ПУП. В большинстве случаев измерение ценности ограничивается финансовыми показателями, такими как ЧПС (чистая приведенная стоимость) или РИ (рентабельность инвестиций) каждого конкретного проекта, а не выражается общим или единым показателем всего портфеля. Следует отметить, что, как утверждают Х. Санчес и Б. Роберт [89], совокупную эффективность портфелей проектов невозможно оценить с помощью текущих финансовых показателей, поскольку многие из ожидаемых выгод нематериальны и развиваются с течением времени.

Качественные, или нефинансовые, показатели [72] являются ограниченными и часто выводятся из таких факторов, как узнаваемость и репутация бренда, удовлетворенность потребителей, экологическая и социальная ответственность и риск изменения.

Научная литература говорит о нескольких комплексных системах измерения ценности, которые объединяют некоммерческие аспекты ценности с финансовыми показателями. Эти системы измерения ценности иногда применяются в подходах к ПУП. Далее кратко излагаются три общих структурных подхода к ценности.

Логико-структурный подход (ЛСП) – применяется в международных проектах развития и включает в себя широкий спектр локальных и глобальных мер (таких как экологические, экономические и социальные меры) [25, 27, 40].

Исследование способов включения устойчивого развития в анализ экономической эффективности инвестиций в проекты показывает, что, помимо экономических аспектов, необходимо также учитывать социальные и экологические аспекты. Исследование показало, что ЛСП способен представлять эти аспекты в комплексе [19].

Учет на основе концепции тройного критерия (КТК) представляет собой систему учета, которая объединяет три стороны деятельности: соци-

альную, экологическую и финансовую [23]. Учет на основе КТК приобретает среди некоммерческих организаций и государственных учреждений все большую популярность [100]. Для того чтобы включить аспекты КТК в планирование проектов и процесс принятия решений по проектам, был разработан ряд подходов, использующих общие критерии оценки проектов с точки зрения КТК [56, 87].

Система сбалансированных показателей представляет собой систему стратегического планирования и управления, которая используется для приведения организационной деятельности в соответствие с видением и стратегией организации.

§ 1.4. Актуальные проблемы управления портфелями как системой

Каждому предприятию следует оценивать свои потенциальные проекты и программы и принимать решения о том, какие из них будут включены в его текущий портфель. Это означает выбор решений, основанных на целях организации, наличии ресурсов и относительных преимуществах отдельных компонентов портфеля.

Три основные характеристики портфельного менеджмента. Основные характеристики портфельного менеджмента можно свести к следующему:

- цель;
- работа;
- ресурсы.

Чтобы сделать вступление к данной теме, рассмотрим пример с неотложными медицинскими ситуациями, которые происходят вследствие серьезной эпидемии, крупной аварии или какой-либо другой катастрофы (пример взят из [36]). В таких случаях персонал больницы должен справляться со множеством больных или раненых людей. Их невозможно обслужить одновременно, поэтому медицинская команда использует своего рода систему портфельного менеджмента, которая в данном случае называется «сортировка больных».

Возьмем в качестве примера загруженную больницу, пациенты которой находятся в разном состоянии с разной степенью риска для своего благополучного выживания. Персонал больницы на фоне ограниченных ресурсов должен принимать важные решения о том, кому из этих пациентов следует уделять

первоочередное врачебное внимание. Больницы решают такую трудную задачу с помощью системы, известной как «сортировка больных».

Чтобы проиллюстрировать эту систему в действии, рассмотрим случай чрезвычайного происшествия и массовое поступление пострадавших от крупной аварии пациентов в отделение неотложной помощи больницы. Система сортировки больных помогает отбирать тех людей для оказания первой медицинской помощи, которые наиболее остро нуждаются в ней и имеют наилучшие шансы на выживание. Термин «сортировка больных» происходит от французского слова «*trier*», которое означает «сортировать». Итак, сортировка больных означает, что врачи оценивают состояние всех пострадавших и разделяют по одной из следующих трех категорий.

1. Тяжелораненные люди, у которых мало шансов на выживание. Им предоставляется медицинская помощь с целью облегчить боль.

2. Тяжелораненные люди, которые получают шанс выжить только в случае оказания им медицинской помощи. Таким людям предоставляется приоритет и оказывается медицинская помощь незамедлительно или как можно скорее.

3. Люди с травмами, не представляющими опасности их жизни. Такие пациенты могут подождать лечения. Один из используемых методов работы с такими пациентами заключается в том, чтобы попросить всех, кто способен, покинуть место происшествия и собраться в точке сбора, откуда больных можно будет вызвать для оказания помощи позднее, когда освободится медицинский персонал и медицинские учреждения.

Три основные характеристики сортировки больных состоят в следующем. Во-первых, имеются первоочередная *цель* и задача спасти как можно больше жизней, не причиняя при этом никому вреда. Во-вторых, имеется механизм отбора, сортировки и определения приоритетности возникшей *работы* (пациентов), в том числе предопределенные критерии классификации и выбора работы. Третья основная характеристика сортировки больных касается потенциала медицинских *ресурсов*. Эту третью характеристику следует хорошо понимать, поскольку она зависит от доступного штата врачей и медсестер, имеющих отделения неотложной помощи, лекарств и т. д.

Эти три основные характеристики можно применить к любой организации, выполняющей свою задачу. Применительно к организациям эти характеристики можно истолковать следующим образом.

1. *Цель*. Достижение известной цели или выполнение задач организации. Цель может быть негласной или явно выраженной. Она должна соответствовать видению, стратегии реализации этого видения и стратегическим целям, описывающим эту стратегию в деталях.

2. *Работа*. Классификация, расстановка приоритетов и отбор необходимых к выполнению работ (которые всегда связаны с изменениями, инициативами, проектами и программами). Иногда работа также включает в себя операционную, текущую деятельность предприятий или другую смежную деятельность.

3. *Ресурсы*. Имеющиеся ресурсы должны быть распределены таким образом, чтобы обеспечить наиболее оптимальное достижение цели. Иногда это означает оптимальное достижение цели с точки зрения финансов (что может быть недостаточным даже для коммерческих организаций, но является при этом удобным упрощением, позволяющим осуществлять бухгалтерский контроль). К ресурсам относятся не только средства, но и персонал с определенными способностями, подрядчиков, партнеров, материалы, управленческий контроль и т. д.

Даже та организация, которая не называет свой процесс управления портфельным менеджментом, будет практиковать тот или иной способ отбора работ и распределения ресурсов. Само управление можно рассматривать как предоставление ресурсов для выполнения работы для достижения организационных целей. В таком контексте управление связано со следующим:

- постановка организационных целей посредством выработки стратегии;
- реализация стратегии путем определения работ (операционная деятельность, проекты);
- распределение ресурсов (персонал, подрядчики, места, материалы, средства и т. д.), которые доступны в настоящий момент или должны быть сформированы или приобретены.

Само управление можно определить как балансирование этих трех характеристик подобно тому, как управление проектами балансирует «волшебный треугольник» из задач, расходов и сроков.

Управление портфелем предлагает хорошие практики и методы, которые могут помочь руководству достичь этого баланса (рис. 1.5).

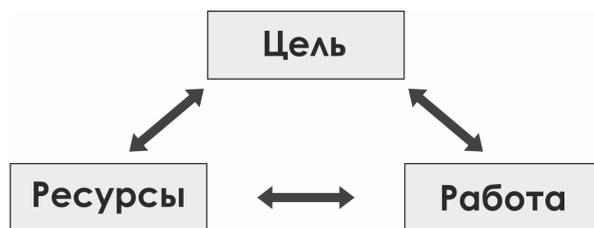


Рис. 1.5. «Волшебный треугольник» портфельного менеджмента

Представление трех основных характеристик в стандартах портфельного менеджмента. В области портфельного менеджмента существует несколько принятых стандартов и руководящих принципов. К сожалению, нельзя сказать, что они полностью соответствуют друг другу, а это означает отсутствие общепринятого понимания (Приложение). Организации должны либо выбрать один из этих стандартов, либо разработать свой собственный [36].

В стандарте ISO 21504, содержащем руководящие принципы управления портфелем, портфель проектов и программ определяется как «совокупность компонентов портфеля, сгруппированных для облегчения управления ими с целью полного или частичного достижения стратегических целей организации». Итак, как мы видим, *цель* представлена стратегическими задачами. Компоненты портфеля (которые представляют собой текущую *работу*) описываются как «проекты, программы, портфели или другие смежные виды работ», в то время как *ресурсы* упоминаются в определении косвенно – как то, что предназначено «для облегчения... управления» видами деятельности, и далее в стандарте – как «оптимизация организационных способностей и возможностей» [47].

В соответствии с фундаментальными стандартами портфельного управления проектами (PMI) портфель определяется как «проекты, программы, второстепенные портфели и производственные операции, которые управляются в составе одной группы для достижения стратегических целей». Это определение также включает *работы*, в частности, производственные операции. Упоминание о «стратегических целях» может подразумевать наличие *цели* и стратегии. О *ресурсах* в определении не говорится, хотя Стандарт портфельного управления проектами PMI в действительности касается организационных ресурсов, необходимых для осуществления работы.

Управление портфелем приложений (УПП) Великобритании определяет управление портфелем как «отбор, определение приоритетности проектов и программ и осуществления контроля над ними в соответствии со стратегическими целями и способностями организации для достижения целей. Цель состоит в том, чтобы сбалансировать инициативы по внесению изменений и текущий бизнес, оптимизируя при этом отдачу от инвестиций».

Работа представлена проектами и программами, цель – стратегическими целями, а *ресурсы* – «способностями организации для достижения целей».

Стандарт ISB4, разработанный International Project Management Association (IPMA), приводит следующее определение: «Портфель – это набор проектов и/или программ, не обязательно связанных между собой, но объединенных для обеспечения оптимального использования ресурсов организации».

и достижения ее стратегических целей при минимизации портфельного риска. Менеджер портфеля доводит до сведения старшего руководства организации важные проблемы уровня портфеля вместе с вариантами их решения».

Википедия определяет «портфельное управление проектами (ПУП) как централизованное управление процессами, методами и технологиями, которые используют менеджеры проектов и центры по управлению проектами (ЦУП) для анализа текущих или потенциальных проектов и коллективного управления этими проектами на основе множества ключевых характеристик. Цели ПУП состоят в выборе оптимального сочетания ресурсов для выполнения задач и планировании мероприятий для наилучшего достижения операционных и финансовых целей организации в условиях ограничений со стороны клиентов, стратегических целей или факторов внешней среды». Здесь *работа* определяется просто как проекты. *Цель* представлена с довольно узкой точки зрения финансовых и операционных целей организации и может не охватывать стратегические цели. Одной из двух основных целей ПУП назван поиск оптимального сочетания *ресурсов*. Кроме того, в качестве двух из пяти ключевых способностей портфельного менеджмента Википедия упоминает управление каналами сбыта и управление ресурсами. Тремя другими способностями названы управление риском, финансовое управление и управление изменениями.

В целом, все стандарты описывают *цель* как стратегические цели или задачи, а Википедия ограничивает понятие финансовыми и операционными целями. *Работа* приравнивается к проектам, а в определении Project Management Institute (PMI) она охватывает также производственную деятельность. *Ресурсы* упоминаются по-разному и вскользь: в выражениях «оптимальное сочетание ресурсов», «способности организации для достижения целей» или «оптимальное использование ресурсов». PMI и Международная организация по стандартизации (ISO) не дают дальнейших указаний о том, как ресурсами управлять. Описанные результаты приведены на рис. 1.6.

В случаях, когда одна из трех ключевых характеристик отсутствует, плохо сформулирована или не реализована, происходит следующее.

Отсутствие цели. Отсутствие цели ведет к неправильному принятию решений и неадекватному использованию ресурсов. Представьте себе врача, прибывшего на место происшествия со множеством пострадавших. Предположим, что у врача нет ведущей цели (цели, основанной на клятве Гиппократова и на критерии, заложенной в действующей методике сортировки больных). В этом случае врач может кинуться к первому попавшемуся

и лечить его сломанную ногу, пока другой пострадавший умирает рядом от потери крови. Сортировка диктует и разрешает врачу произвести общую оценку и определить приоритетность лечения до начала оказания медицинской помощи пациентам.

Стандарт	Цель	Работа	Ресурсы
ISO 21504	Стратегические цели организации	Проекты, программы, портфели и другие связанные работы	Содействие управлению ресурсами
PMI	Стратегические задачи	Проекты, программы, субпортфели и прочие связанные работы	Прямо не прописано
УПП (СК)	Стратегические задачи	Проекты/программы	Возможность выполнения
IPMA ICB4	Стратегические цели организации	Проекты/программы	Оптимальное использование ресурсов
Wikipedia	Финансовые и операционные цели	Проекты	Оптимальное сочетание ресурсов
Сортировка	Не навреди. Спаси как можно больше жизней	Лечи пациентов, чтобы они могли жить	Доктора, медсестры, медицинское оборудование, лекарства

Рис. 1.6. Как стандарты по портфелю проектов отражают «волшебный треугольник»

Отсутствие цели проложит тенденцию к реализации любой идеи без учета ее стратегической пригодности и потенциала/способностей для ее реализации. В этом случае портфель проектов организации будет огромным. Четкая цель и обоснованные критерии помогают принимать жесткие решения: уничтожить проект или не запускать его совсем. Исследования показывают, что такое поведение характерно для высокоэффективных организаций [77].

Если у организации не будет согласованной цели, стратегии или поставленных задач, то она не сможет вывести рациональные критерии отбора для классификации выполняемой работы. В этой ситуации невозможно будет расставить приоритеты среди разных работ.

В отсутствие прописанного процесса или процедуры принятия решений на основе данных (подтверждающей информации и фактов) решения будут откладываться и приниматься в конечном итоге в соответствии с точкой зрения отдельных лиц (в основном на основе «чутья», «опыта»). Скорее всего, такие решения будет трудно назвать рациональными.

Это может подходить для повседневных ситуаций, но решения на организационном уровне имеют более глубокие и далеко идущие последствия, поскольку они применяются к более широкому спектру ресурсов и влияют на организацию в долгосрочной перспективе.

Кроме того, в отсутствие согласованной цели организации будет трудно или невозможно развивать свои способности и создавать ресурсы. Если у организации не будет цели, то для каждого элемента работы (проекта или программы) она должна будет приобретать эти способности по отдельности. Если, например, организация решит расширяться в новую область деятельности, то она изучит вопрос о необходимых способностях и сможет приобрести или создать требуемые ресурсы. В случае сортировки больных у врача, который прибывает по экстренному вызову, будет с собой набор для оказания первой помощи и набор для осуществления процедуры сортировки пострадавших, поэтому он будет использовать необходимые ресурсы исходя из своей цели.

Бывает так, что цель, стратегия и ряд задач существуют на бумаге, но по факту не являются основными ориентирами в повседневной деятельности и при принятии решений. Руководство может принимать решения, которые основаны не на организационных потребностях, а на целях отдельных лиц. Это может привести к отбору «личных проектов» (или формированию на их основе бизнес-кейсов), которые удовлетворяют формально заявленным, но непринятым критериям отбора. Обратитесь к материалу из Википедии о «принципе невидимой руки». Вы узнаете, что этот тип принятия решений продвигался в течение десятилетий, хотя он не доказал свою полезность, а, наоборот, способствовал ошибочному планированию и неудачным проектам.

Даже при наличии процессов портфельного менеджмента фактическое управление может отклоняться от его принципов и, следовательно, их обесценивать. В этих случаях управление портфелем не будет работать на благо организации.

Плохая приоритизация работ. Ошибочное определение приоритетности работ приводит к расточительству, перегрузке персонала и неудаче портфеля. В примере с неотложной медицинской помощью если врач начинает оказывать помощь для спасения жизни пациента, то это лечение не должно прерываться. Лечение необходимо продолжать до тех пор, пока текущее состояние пациента больше не угрожает его/ее жизни. В идеале в отделении неотложной помощи должен находиться только один пациент за раз.

Если сделать разумный выбор из всех возможных работ невозможно, а работы больше, чем может быть выполнено, то в организации будет преобла-

дать многозадачность, которая приведет к недостаточному фокусированию. Организация будет делать такую работу, которая не является наилучшим способом выполнить ее задачи. Приоритетность работ будет часто меняться. Работы будут начинаться, но не доводиться до конца, что будет часто приводить к перегрузке персонала и неудовлетворительным результатам. Задокументированные, но несоблюдаемые процессы отбора и определения приоритетности затрудняют их признание, и результаты могут быть средни отсутствию процессов в принципе.

Процессы отбора и определения приоритетности имеют важное значение для изначального определения важности работы на следующий период деловой активности. К такой работе относятся не только проекты и программы, но и операционная деятельность. Важно понимать, что этот процесс касается не только новой работы; пересмотра требует и незавершенная работа. Это особенно актуально в ситуации увеличения частоты пересмотра портфеля, например, с годового цикла планирования до ежеквартальных совещаний по вопросу приоритетности или даже до двухнедельных оценок незавершенных работ при гибких сценариях.

Помимо определения приоритетов и отбора, необходимо производить мониторинг текущей работы и периодически пересматривать ее категорию и обоснованность. По результатам такого пересмотра можно отказаться от некоторых видов текущих работ или внести в них изменения, что позволит сократить число новых прорабатываемых проектов в составе портфеля. Организации, которые используют 80% или более своих ресурсов для осуществления текущей работы (проектов или операций), будут располагать лишь 20% своих способностей для реализации новых идей. Этого недостаточно в условиях, когда внешняя среда становится все более конкурентной и все чаще происходят разрушительные изменения.

Хорошим способом выполнения текущих работ является игнорирование невозвратных затрат как основной причины для продолжения этих работ. Иногда возникает необходимость «отключить поддерживающую аппаратуру» и преодолеть инерцию, присущую заинтересованным сторонам, которые участвуют в этой работе.

Одним из примеров важности процесса отбора является то, как аутсорсинговые компании принимают решение, какие возможности использовать, а какие – проигнорировать. При реализации возможности выполнения заказа аутсорсинговая компания вкладывает значительные инвестиции своего времени (обычно 6–18 месяцев) и стоимости (команда может состоять из

6–20 человек). Добросовестная и профессиональная компания по аутсорсингу устанавливает в этом случае лимит количества возможностей, которые она может использовать в нормальном режиме, и в соответствии с которым она может отклонить запросы предложений при их поступлении в случае, когда портфель уже полон.

Недостаток ресурсов или неэффективное управление ресурсами.

Что касается неотложной медицинской помощи, то по теме оказания первой медицинской и основной реаниматологической помощи имеются обширные знания и масса доступных тренингов (в некоторых странах водители обязаны получать сертификаты в качестве сотрудников первой помощи). Врачи могут получить образование как специалисты для работы в чрезвычайных ситуациях. Это свидетельствует о том, что регионы и федеральное правительство предоставляют ресурсы для развития потенциала и способностей для оказания помощи пациентам, которые оказались в угрожающих их жизни условиях.

При отсутствии понимания или при недостаточном понимании того, какие имеются *ресурсы* для обеспечения функционирования портфеля, как они используются и какие способности собой представляют, будет трудно выбрать оптимальный набор ресурсов для достижения целей или задач организации. Примером является проведение организационных изменений в части процессов и инструментов без учета культуры и способностей персонала, изменение которых должно происходить параллельно, но обычно занимает гораздо больше времени. При проведении таких изменений необходимо определить критерии ресурсов, которые могут включать следующие факторы:

- какие необходимы роли и обязанности;
- какие необходимы навыки и способности;
- количественное выражение каждого навыка или ресурса;
- сроки, когда эти люди будут востребованы, с учетом изменений во времени;
- каким образом компания приобретает эти ресурсы и навыки: путем покупки, развития или обучения.

Ключевую роль в этой деятельности играют отделы кадров. Управлению ресурсами не уделяется в научной литературе столько внимания, сколько оно заслуживает; тем не менее, есть работы Д. Локка [62], который занимается вопросами планирования и распределения ресурсов на уровне проектов и мультипроектов.

Если организация принимает решение об ограничении объема портфеля (например, стратегическими проектами и программами), но не выделяет для

этого объема специального пула ресурсов, то ресурсы могут быть раздроблены между портфелем и другой деятельностью. Этой другой деятельностью может быть производство (например, текущее производство) или обслуживание (поддержание производственной инфраструктуры в функциональном состоянии). Некоторые компании решили разделить свои пулы ресурсов (например, на производство и научные исследования и разработки (НИР)), а в некоторых случаях – использовать для этого аутсорсинг (например, ИТ-обслуживания и ИТ-проектов).

Другим подходом к решению проблемы ресурсов, который предлагает PMI, будет рассмотрение всей работы в организации в качестве портфеля и подразделение этого портфеля на субпортфели, назначая каждому из них свой пул ресурсов, свои обязанности и свои цели/задачи. Например, каждое структурное подразделение (например, отдел НИР или отдел продаж и сервиса) может пожелать или будет вынуждено взять под свой контроль свои цели, портфель и ресурсы, которые, можно надеяться, будут согласованы с общей структурой организации. Иерархия портфелей будет соответствовать стандартам и процедурам, которые лежат в основе структуры и управления организации, и будет увязана с последними. В этом случае необходимо будет в обязательном порядке обеспечить согласованность между портфелями организационных подразделений.

Некоторые организации выстраивают свою стратегию на основе ресурсно-ориентированного подхода [99], пытаясь понять свои уникальные ресурсы и способности и делая на основе этого следующие выводы:

- о своем потенциальном стратегическом конкурентном преимуществе;
- о том, в какой области они могли бы лучше использовать свои ресурсы;
- для выполнения какой работы.

Кроме того, портфельное управление дает им возможность выбирать те виды деятельности для работы на рынке, которые позволяют им наилучшим образом использовать имеющиеся способности и ресурсы.

Другие организации устанавливают свою цель и утверждают свою стратегию, основываясь не на потенциале своих ресурсов, а на внешних критериях, таких как воспринимаемые потребности рынка, требования клиентов, возможности (как, например, компания IBM, которая выходит в бизнес облачных сервисов и искусственного интеллекта (ИИ)). Исходя из этого они приобретают ресурсы и развивают способности, соответствующие этим стратегическим потребностям. В таких случаях отбор работ диктуется целью и стратегией. Потенциал ресурсов формируется по мере необходимости. Данный подход описывается *как модель на основе теории отраслевых рынков.*

Многие организации смотрят на свои стратегические проекты и портфели исключительно через призму процессов портфельного менеджмента, при том, что ресурсная база этих организаций охватывает весь их спектр деятельности. Это затрудняет оптимизацию ресурсов, поскольку источником ресурсоемкой работы является не только портфель, но и другие элементы бизнеса, например, производственная деятельность. В такой ситуации есть риск перегрузки ресурсов. Как следствие, решения о приоритетах принимаются на операционном, а не на стратегическом уровне. Одним из возможных способов избежать этой проблемы являются специализированные отделы, например, отделы НИР, которые занимаются исключительно портфелем исследовательских проектов и программ.

В ИТ-отделах часто используется операционная модель и структура «планирование–компиляция–запуск» (см.: www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/using-a-plan-build-run-organizational-model-to-drive-it-infrastructure-objectives). Это может привести к тому, что у каждой зоны планирования, компиляции и запуска будет свой пул ресурсов. В таком случае управление портфелем проектов будет заниматься этапом «компиляции». Еще одна популярная идея фокусирования ресурсов на фундаментальной цели организации заключается в аутсорсинге ИТ-операций и обслуживания и сосредоточении внутренних ресурсов организации на ИТ-проектах или этапе компиляции [36].

Варианты совершенствования практического применения ПУП в организациях.

Классификация портфеля. В некоторых источниках (например, в ISO 21504) утверждается, что целью портфельного менеджмента является достижение стратегических целей. Однако, помимо этой стратегической точки зрения, на практике определенную роль в подборе портфеля играют такие критерии, как законодательство и нормативные акты, доступность ресурсов, готовность пойти на риск и склонность к риску, а также частные управленческие приоритеты (в том числе «личные проекты»).

Как правило, портфель состоит из взаимозависимых компонентов. Эти компоненты могут включать, например, следующие:

- создание необходимых технических условий;
- приобретение ресурсов;
- анализ новой области деятельности (нового рынка, нового продукта, новой целевой аудитории, новой технологии).

Все это может понадобиться сделать до реализации выгод, необходимых для достижения стратегических целей. Возможно, будет целесообразным сгруппировать предварительные условия и компоненты, ориентированные непосредственно на достижение целей, в программу, а затем определить приоритетность этой программы. Либо можно управлять этой взаимосвязью на уровне портфеля, если некоторое предварительное условие влияет на всю организацию и большинство стратегических целей.

Сценарий. При выборе наилучшего сценария (группы работ) может оказаться так, что компоненты с наивысшим приоритетом не принимаются в расчет (рис 1.7). Рассмотрите этот вопрос, следуя трем этапам.

1. Первый этап – проанализировать и классифицировать каждый компонент по отдельности.

2. Второй этап – найти взаимозависимости между компонентами. Например, такие: «Если мы решим выполнять проект В, то сначала в качестве предварительного условия мы должны реализовать проект А, даже если этот проект сам по себе не имеет статуса для его включения в выбранный портфель».

3. Третий этап – это рассмотрение общих требований к портфелю, таких как: «Мы хотим выделить на определенную область или цель по меньшей мере 20% ресурсов».

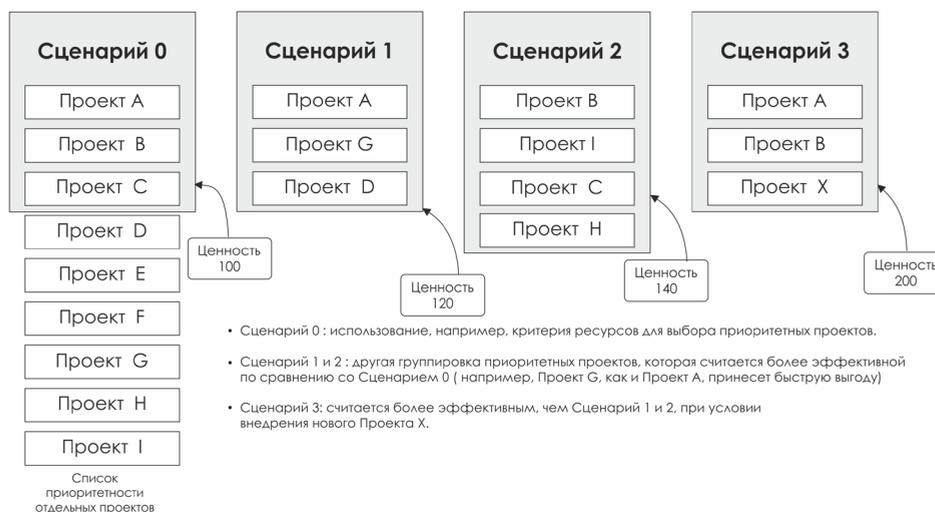


Рис. 1.7. Выбор сценария портфеля отличается от обычной приоритизации проектов и требует оценки сценариев в дополнение к оценке проектов

Затем мы можем построить разные сценарии портфеля, отражающие статус отдельных проектов, взаимосвязи и общие требования к портфелю. Эти сценарии необходимо проанализировать, классифицировать и определить их приоритетность с помощью конкретных критериев сценария. Вполне может оказаться, что в выбранный в конечном итоге сценарий не будет входить самый важный проект. Полученный сценарий повлияет на стратегию и цели так, что полностью изменит их. Процесс подбора портфеля позволяет осознать последствия стратегических целей и, таким образом, оказать на них влияние.

Портфельное управление проектами имеет разный фокус на стратегическом, тактическом и операционном уровнях. Управленческим командам необходимо принимать решения на разных уровнях (например, стратегические решения – на уровне организации или отдела, тактические – на уровне группы, программы или проекта и операционные – на уровне повседневной деятельности). Для каждого из этих уровней имеет смысл определить цель.

На стратегическом уровне в основе принятия решений лежит работа, необходимая для достижения стратегических целей, и ее цель. Ресурсы рассматриваются лишь с точки зрения требуемых способностей. Поскольку ресурсы могут быть недоступными, а их индивидуальные способности – еще не совсем понятными, то организация будет развивать или приобретать их тогда, когда в их применении будет нуждаться тактический уровень.

На тактическом уровне исходя из принятых стратегических решений по портфелю проектов руководство принимает решение о том, как осуществлять приоритетную работу с использованием доступных ресурсов. Решения здесь часто касаются оптимизации распределения ресурсов. Стратегические цели и задачи рассматриваются как неизменные.

На операционном уровне основными целями являются эффективность, недопущение убытков, преодоление трудностей и оптимальное использование имеющихся ресурсов. С этими целями хорошо справляются scrum-команды, потому что они постоянны, четко понимают краткосрочные задачи на следующие 2–4 недели, проводят ежедневные пятиминутки для отслеживания прогресса и выявления препятствий и позволяют видеть вклад каждого члена команды.

Понимание целей на этих трех уровнях упрощает процесс принятия решений и позволяет каждому управленческому уровню фокусироваться на соответствующих параметрах портфельного управления проектами (рис. 1.8). Резюмируя вышесказанное, можно отметить.

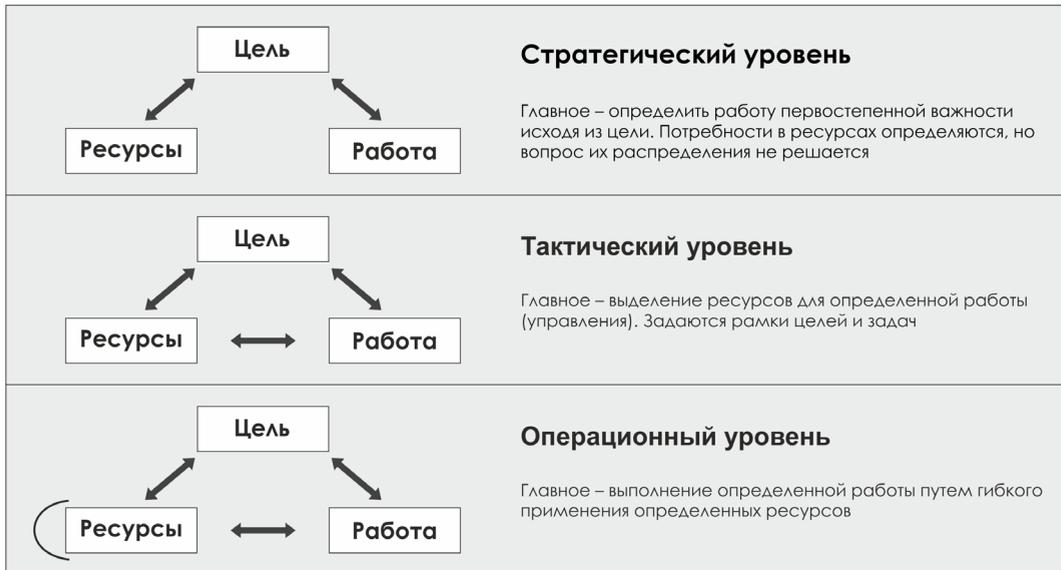


Рис. 1.8. Три разных уровня принятия решений

1. Портфельный менеджмент практикует каждая организация, у которой есть цель, текущая работа и используемые ресурсы. Организации могут делать это сознательно, более эффективно и результативно, если они будут описывать, измерять и совершенствовать то, что делают.

2. Организация должна убедиться в том, что ее цель четко изложена и понятна и что ее разделяют все члены организации. Для этого ей может понадобиться определить свои ценности и сформировать культуру, сформулировать содержательное видение и разработать стратегию. Цель говорит о критериях отбора, определенных для оценки возможной работы (проекта, программы, производственной операции), и о необходимых ресурсах, которые должны быть созданы или приобретены.

3. Приоритетной может быть вся работа организации или ее субпортфель (например, только стратегические инициативы). В рамках данного процесса следует не только оценивать пул новых работ, но и периодически пересматривать текущую работу.

4. Ресурсы, которыми располагает организация, могут определять ее цель и стратегию. Новые движущие факторы внешней среды или новые стратегические решения могут привести к необходимости создания и приобретения новых способностей, а также мощностей, которые будут использоваться для

выполнения выбранных работ, проектов и программ. Уже само это приобретение может оправдать программу. На тактическом уровне проекты и программы ресурсами должны быть обеспечены.

5. Каждая организация практикует управление портфелем независимо от того, каким термином она это называет: если у нее есть цель, если она выполняет работу и использует ресурсы. Организации могут управлять своим портфелем осознанно (более эффективно и действенно), если они будут описывать, оценивать и совершенствовать то, что делают. В противном случае, действуя бессознательно, интуитивно, они могут в конечном итоге оказывать помощь не тому пациенту, оставляя других умирать.

§ 1.5. Компоненты портфеля и их согласованность

Рассмотрим подробнее элементы классического портфеля и их сочетание в составе портфеля.

Основные ингредиенты. Самая важная составляющая, которую необходимо рассмотреть при изучении состава портфеля, является его «raison d'être», или разумное основание. Без четкого и веского обоснования портфель может в конечном итоге стать сливной трубой для организационных ресурсов, а не средством повышения эффективности бизнеса. К счастью, в наши дни у большинства организаций есть адекватное понимание того, почему управление своими проектами в портфеле – это действительно хорошая идея. Задачу портфеля можно описать как содействие управлению мультипроектной средой с целью достижения синергии между проектами внутри портфеля и интеграции результатов этих проектов для получения системных коммерческих выгод и повышения эффективности до уровня, недостижимого при управлении проектами по отдельности. Таким образом, если у предприятия есть портфель, то это может привести к лучшей организации ресурсов этого предприятия и контролю над ними. Это достигается за счет обеспечения того, что ресурсы работают на группу проектов, которые в совокупности представляют собой набор проектов, обладающих конкурентоспособной коммерческой ценностью и повышающих удовлетворенность клиентов (в настоящее время и в данном контексте).

К очевидным «составляющим» портфеля относятся его проекты и программы, а также виртуальный «контейнер», в котором хранятся эти активы. Однако необходимо рассмотреть и структурный механизм, который предостав-

ляет средства и методы контроля за принятием, сохранением и отклонением проектов и программ в портфеле. Кроме того, в совокупном списке компонентов, составляющих успешный портфель, имеются и менее очевидные, но важные ингредиенты.

Рассмотрим эту идею подробнее, обратившись к аналогии. Представьте себе набор разрозненных деталей силовой модели самолетокомплекта с двигателем. Чтобы создать полностью функционирующую модель самолета, способную летать, нам нужно иметь не только отдельные детали из комплекта, но и руководство по эксплуатации, чтобы понять, как эти детали подходят друг к другу, а также некоторые инструменты для сборки. Нам также нужны специальный клей, краска и кисти. Нам понадобятся провода и двигатель, чтобы самолет смог летать, источник питания и устройство управления. И прежде, чем мы попытаемся запустить его в полет, нам необходимо убедиться том, что внешняя среда для этого подходит: что погода не слишком ветреная, что взлетно-посадочная площадка готова, и плюс, что у нас достаточно времени, чтобы научиться летать и усовершенствовать свою технику. Отдельные детали – это очевидные составляющие части самолета, но если мы рассмотрим всю систему в целом, то увидим, что для успешного полета необходимо учитывать ряд других компонентов.

То же самое справедливо в отношении портфеля. У него есть очевидные компоненты. Помимо них, есть дополнительные компоненты, которые могут сыграть решающую роль в том, будет ли у компании фактически портфель или нет.

Портфель как контейнер. Портфели – это динамичные структуры, однако внутри организации они проявляют свойства относительно постоянных структур (в отличие от проектов и программ, которые входят в состав портфеля (и которые, разумеется, являются временными организационными структурами). На рис. 1.9 приведено типичное графическое представление портфеля и его основных компонентов.

Проекты, программы и текущая деятельность. Портфель – это динамичная, а не статичная структура. Концепция портфельного управления проектами проста: создать место (портфель), в котором будут видны все инвестиции в проекты организационного подразделения. Затем – управлять потоком проектов, которые вливаются в портфель и покидают его в соответствии со стратегией организации. В портфеле одни проекты могут быть объединены в программы, а другие существуют в качестве самостоятельных проектов. Программы представляют собой самостоятельные совокупности проектов, тем

или иным образом связанных между собой – обычно общими целями, типом проектов или отношениями зависимости между проектами.

Как уже упоминалось, производные портфеля являются временными. На практике это означает, что длительность программ и проектов в составе портфеля ограничена начальными и конечными точками во времени. Однако динамичный характер бизнес-среды и ее контекстов означает, что определить точные начальные и конечные точки проектов и программ бывает трудно. Что касается, в частности, программ, то спрогнозировать точную календарную дату их окончания может быть проблематично. И действительно, некоторые программы обладают характеристиками, схожими с характеристиками портфеля, и они время от времени пополняются новыми проектами. Кроме того, программы более тесно связаны со стратегией организации, чем отдельные проекты в портфеле.

Чтобы выполнить свою задачу, портфель проектов должен способствовать достижению стратегических целей всей организации через систематическую оптимизацию работ в процессе реализации проектов.

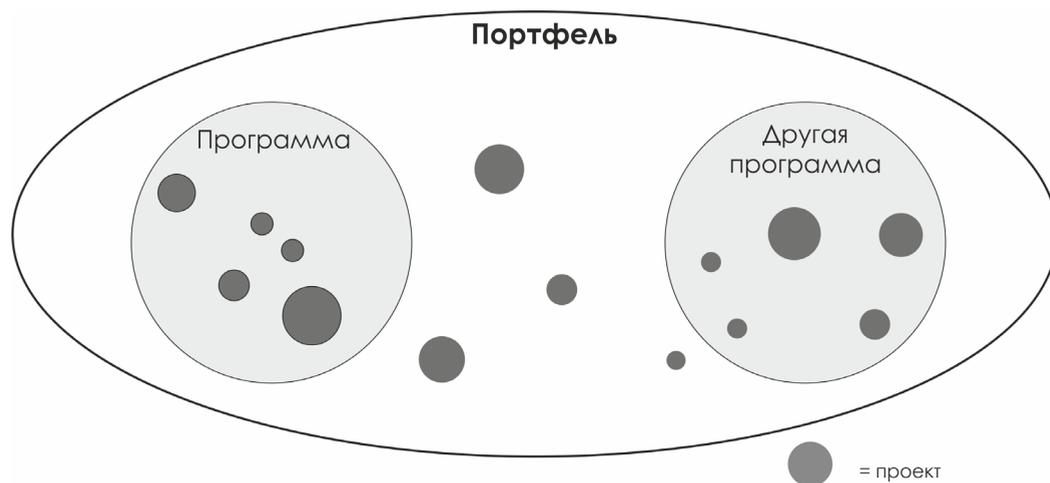


Рис. 1.9. Представление портфеля с помощью пузырьковой диаграммы

В целях упрощения может быть удобно разделять работу, которая проводится в организации, на два типа: проектная работа и текущая деятельность, или ТД. Таким образом, проекты можно рассматривать как работу, которая осуществляется внутри портфеля, а текущую деятельность – как выполняемую вне портфеля. Таким образом, управление проектами и программами как

дисциплина или профессия может сосредоточиться на одном типе работы, в то время как управление операционной деятельностью может сфокусироваться на повышении эффективности текущей деятельности.

Однако это рациональное объяснение является, к сожалению, чересчур упрощенным. Оно не учитывает то, что за последние 15–20 лет в организациях произошел уверенный сдвиг в направлении способа организации и работы под названием «управление проектами» [31, 41]. Это сформировало условия для того, чтобы организации научились пользоваться преимуществами проектной работы, разделяя задачи текущей деятельности и собирая их в относительно дискретные проекты. Кроме того, некоторые проекты в значительной степени проявляют стандартные черты и содержат повторяющиеся задачи, аналогичные задачам текущей деятельности. Эта очевидная двусмысленность в отношении того, что является проектной работой, а что – нет, привела к возникновению понятия, описанного Б. ван дер Хорном и С. Уитти [97] как степень «проектности». Иными словами, таких работ, которые можно было бы четко отнести к текущей или проектной деятельности, очень мало: скорее, организации должны научиться управлять самыми разными видами работ по всему спектру проектности. Эта двусмысленность может создать трудности в организациях, когда им необходимо принять решение о том, какие виды деятельности следует добавить в портфель проектов, а какие – продолжать осуществлять как текущую деятельность [79].

Несмотря на простоту фундаментальной концепции портфеля, по-прежнему имеются разногласия относительно того, что представляет собой портфельный менеджмент. Хотя проектная и текущая работа часто рассматриваются как взаимоисключающие принципы, Association for Project Management (APM) рекомендует «рассматривать их как точки на градуальной шкале управленческих усилий по достижению целей» [10].

Иерархия и взаимоотношения. Еще один аспект, который необходимо принимать во внимание в отношении портфелей, связан с иерархией и взаимоотношениями. У организации обычно бывает несколько портфелей. Каждый портфель функционирует на базе своей головной организации, которая может быть отделом, подразделением, географическим регионом, корпоративной бизнес-структурой или какой-либо другой организационной формой или юридическим лицом на национальном или международном уровнях. На самом высоком уровне иерархии у организации может быть центр по управлению корпоративными проектами, который ведет суперпортфель (общезаконодательный портфель), направленный на то, чтобы обеспечить целостный и

системный глобальный подход во всех портфелях организации. Сложность возникает в ситуации сильной взаимозависимости между портфелями проектов различных подразделений организации, в результате чего они совместно используют определенные проектные ресурсы, создавая таким образом нечто наподобие внутрикорпоративного совместного предприятия.

Проекты в портфеле, как правило, тесно связаны со стратегией организации; фактически, осуществление стратегии часто рассматривается как реализация проектов в портфеле [64]. Однако проекты и программы в портфеле не существуют (и не управляются) независимо друг от друга. Их успех зависит от ряда факторов, в том числе от стратегии самой организации, степени взаимозависимости между продуктами портфеля, структурных аспектов организации и ИТ/цифровых возможностей организации. Высокопроизводительные организации поддерживают динамичный и гибкий баланс между всеми этими элементами, что способствует их конкурентоспособности.

Такая синергия на стратегическом уровне позволяет эффективно управлять портфелем в рамках комплексной системы, включающей стратегию и проекты.

Еще одним важным компонентом, который необходимо принимать во внимание, является количество активных проектов в организации, которые не входят в состав портфеля. На определенном уровне портфель – это инструмент, который может помочь организации эффективно действовать на уровне бизнес-единиц, но только в том случае, если все проекты будут прозрачными, подконтрольными и объединенными в портфель. Во многих организациях есть проекты, которые используют ресурсы, но при этом не демонстрируют прозрачной подотчетности портфелю. Это могут быть небольшие экспериментальные проекты, любимые проекты старших руководителей или личные проекты работников умственного труда. Здесь самое главное для организаций – понимать не только то, какие проекты включены в портфель, но и то, какие проекты являются действующими, но в портфель не входят. Эти проекты, как правило, функционируют в обход портфельного управления или четких линий отчетности. Если таких проектов много, то вместе они снижают эффективность бизнеса. Ресурсы, которые работают на эти проекты, для других проектов становятся недоступными, даже в формальной системе управления портфелем они числятся.

Динамизм, многообразие и изменения. Эффективность и успех портфеля отчасти определяются продуктами, которые входят в его состав. Если, например, отдельные проекты портфеля показывают хорошие результаты, то

это хорошо сказывается на общей эффективности портфеля [68]. Управление программой строительства дорог и мостов в штате Делавэр (США) включает в себя сотни проектов с тысячами ресурсов, которыми необходимо управлять по всему штату. «Добавьте к этому ряд крупномасштабных многолетних проектов, множество небольших проектов и плохое проектное планирование, и вы сможете буквально за мгновение перегородить целый город». Этот портфель содержит чрезвычайно разнообразные проекты, что усложняет задачу портфельного управления. В этой ситуации обеспечить необходимую прозрачность может тщательное планирование проектов и ресурсов: централизация проектной информации при поддержании удовлетворенности широкой общественности поможет проекту добиться успеха (источник: Bob Perrine, www.pmwarstories.com/pmwarstories/2009/06/pm-war-stories-28-.html).

Также портфель проектов похож на финансовый портфель, и не в последнюю очередь, потому что проекты можно по праву рассматривать как инвестиции. Некоторые организации (например, Центральное финансовое управление в США) называют портфельное управление проектами управлением инвестициями. Руководство высшего звена может выбирать из пула потенциальных возможностей правильные инвестиционные проекты, в том числе научно-исследовательские проекты, проекты по новому совершенствованию и новые деловые проекты по обеспечению комплексных выгод за счет синергии между проектами и программами.

Подобно тому, как со временем, вместе с краткосрочными и долгосрочными целями инвестора меняется финансовый портфель, точно так же действует портфельное управление, обеспечивая соответствие проектов краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным целям компании через внесение изменений в отдельные проекты, а также корректировку состава портфеля. Способность поддерживать динамическое равновесие между меняющейся стратегией и проектами, которые реализуют стратегию и вносят вклад в ее формирование, – это та область, в которой организации могут найти конкурентные преимущества через использование портфеля. В условиях нестабильного рынка или экономики у организаций, которые развили и взрастили навыки организационной адаптивности, будет больше шансов на успех в долгосрочной перспективе, чем у их коллег.

Оболочка портфеля. Портфель – это открытая система, схожая с биологической. В биологической системе регулирование питательных веществ обеспечивается с помощью полупроницаемой оболочки, которая выборочно позволяет определенным молекулам войти в систему или выйти из нее. По-

добная виртуальная оболочка есть у каждого портфеля, и эта оболочка так или иначе регулирует вопросы о том, какие проекты и программы следует запустить, а какие – уже запущенные – продолжать или аннулировать. Оболочка – это избирательный барьер, который определяет, какие проекты и программы попадают в портфель, какие остаются в нем, а какие изымаются из него.

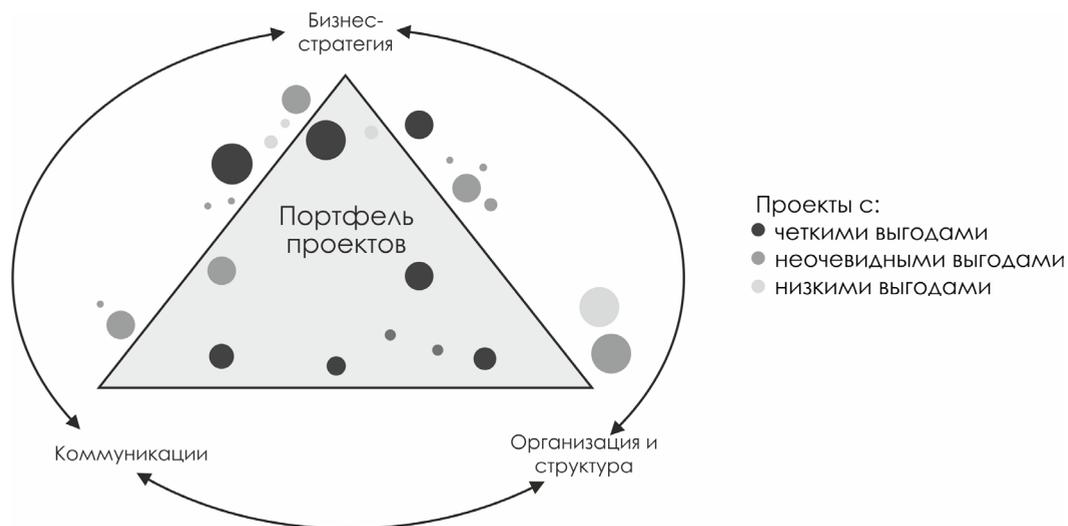


Рис. 1.10. Пример портфеля проектов

Портфель, показанный на рис. 1.10, содержит девять проектов. Размер круга означает масштаб проекта относительно других проектов в портфеле. Семь проектов приносят очевидные выгоды, ожидаемые выгоды у одного портфеля неопределенные, а у другого – низкие. Можно ожидать, что оптимизированный портфель будет содержать только проекты с очевидными выгодами. Но в данном портфеле это не так. Портфельному менеджеру необходимо ответить на три следующих вопроса, требующих глубокого размышления.

1. Почему в портфеле, помимо явно выгодных проектов, могут быть проекты с неочевидными или низкими выгодами?

2. Какие действия может предпринять менеджер этого портфеля на следующем совещании по инспекции портфеля?

3. Какие варианты можно порекомендовать относительно экономической целесообразности проектов, которые содержатся в портфеле и находятся вне его пределов?

Оптимизация и принятие решений. Чтобы портфель выполнял свои задачи, в его составе должен быть ряд нематериальных компонентов – например, процесс принятия решений и структура управления, которые определяют, как работает портфель и какое место он занимает по отношению к остальной части организации, к топ-менеджерам, менеджерам проектов и другим сотрудникам.

Важнейшим фактором успеха портфеля является механизм его оптимизации; если его нет, то можно задать вопрос: «Зачем вообще нужен портфель?» Мультипроектная среда может быть простой совокупностью проектов, которые управляются по отдельности. Портфель таким быть не может. Оптимизация портфеля требует оценки различных наборов проектов и вариантов синергии, которые эти альтернативные комбинации проектов помогают достичь. Оптимизация портфеля направлена на поиск синергии по всему портфелю и максимизацию выгод для организации. Не существует единого подхода к оптимизации портфеля, подходящего для каждой организации, отрасли или культуры [16]. Проекты в портфеле объединены множеством различных взаимосвязей, и их просто невозможно смоделировать с помощью одной модели, отражающей фактический процесс принятия решений [4]. Тем не менее, большинство авторов согласны с тремя следующими ключевыми задачами оптимизации портфеля:

- 1) определение приоритетов и отбор проектов для портфеля;
- 2) распределение ресурсов по проектам в портфеле;
- 3) оценка и оптимизация портфеля с точки зрения его ценности, сбалансированности и стратегичности.

Роль и задачи инструмента оптимизации портфеля описаны Дж. Поскелой и соавт. [82] следующим образом:

- выбрать группу проектов, отражающую стратегию организации;
- сбалансировать совокупный риск, сосредоточив внимание на риске продолжения/прекращения и портфельном риске;
- оптимизировать распределение ресурсов по всем проектам;
- реализовать стратегию организации.

В частности, Т. Аалто [4] обращает внимание на четыре структуры управления портфелями. Это:

- комплексная рамочная программа Н. Арчера и Ф. Гасымзаде [6] – модель приоритизации, основанная на определении приоритета отдельных проектов и отборе тех, у которых наибольшее количество баллов;
- ориентированная на действия табличная модель стратегии А. Спрадлина и Д. Кутолоски [93] – рассмотрение альтернативных портфелей, а не отдельных приоритетных проектов в порядке ранжирования;

- модель стратегических корзин Р. Купера и соавт. [26] – задача стратегии заключается в выделении средств на различные типы проектов, каждый из которых соответствует отдельной части стратегии;

- нарративный и дискуссионный подход М. Мартинсуо и П. Лехтонена [71] – признание сложности портфельного менеджмента: портфели возможны там, где есть повествование и обсуждение, а решения принимаются посредством итеративного размышления и переговоров, а не на основе объективного алгоритма. Решения обычно основываются на объективности, повествовательности и эвристике.

Каждая теория предлагает собственный подход к управлению портфелем и его оптимизации, хотя основные цели остаются теми же.

Фактически управление портфелем осуществляет директор портфеля, который использует стратегические планы, структурные рамки портфеля, данные по программам и проектам, экспертные заключения, программные средства и информацию от ключевых заинтересованных сторон для периодической оценки, структурирования и изменения портфеля. Данные о прогнозируемых выгодах проекта обновляются и закладываются в модель портфеля. Если проект начинает отклоняться от стратегических целей или его потенциальный доход от инвестиций (ДИ) снижается из-за непредвиденных обстоятельств или изменений на рынке, то он может быть понижен в своем рейтинге и в конечном итоге исключен из портфеля, высвобождая ресурсы для выполнения других работ.

Проекты и заинтересованные стороны постоянно борются за время для выполнения собственных задач. Налаживание процесса принятия решений по портфелю связано со многими трудностями, зависит от многих факторов и потенциальных предубеждений. Так, в организации может наблюдаться тенденция отдавать предпочтение новым проектам по сравнению с текущими: «Старшие менеджеры проектов выразили свою озабоченность по поводу сравнения показателя ДИ у новых проектов и у тех, что уже запущены и находятся на более поздних этапах своего жизненного цикла. И действительно, ДИ новых проектов в начале их жизненного цикла часто прогнозируются на уровне более 75%, в то время как этот показатель у более зрелых проектов оценивается в 10–15%. Неудивительно, что организации и руководители проектов хотят двигаться от старых, зрелых проектов к новым идеям» (источник: Hugh Woodward, 31 июля 2010 г., www.pmwarstories.com/pmwarstories/pm-manufacturing).

Способ обучения и система показателей портфеля. Еще одним компонентом портфеля является тот способ, каким он приобретает новый опыт

и адаптируется. Все портфели представляют собой динамичные системы, которые изменяются вместе с составляющими их проектами и программами и сосуществуют в рамках поддерживающих их материнских структур. Как динамические системы и как механизмы внедрения изменений в материнской организации портфели содержат важнейший дополнительный компонент, который называется способностью к обучению [39]. В идеальном мире все проекты в портфеле были бы удачно подобранными и демонстрировали бы оптимальную производительность, но на нынешнем динамичном и неопределенном рынке это может быть недоступно. Поэтому портфели должны иметь в своей структуре компоненты, которые позволяют им быть гибкими, то есть быстро реагировать на изменения в стратегии, на рынке или в экономике.

Возможность обучаться, меняться и применять новые практики, создавая для организации новые способности, стала причиной всплеска интереса к таким успешным зрелым организациям, как Ford, Thales, Walmart и NASA. Необходимость извлекать знания из опыта была подробно исследована в работе Т. Кук-Дэвиса [22], посвященной факторам успеха систематически успешных проектов. В ней были определены следующие три фактора, связанные с портфелями проектов.

1. Практики управления портфелем и программами, позволяющие предприятию в полной мере обеспечивать ресурсами группу проектов, которые рационально и в динамическом режиме подбираются в соответствии с корпоративной стратегией и бизнес-целями.

2. Набор измерений проекта, программы и портфеля, который обеспечивает обратную связь по «линии прямой видимости» о текущей производительности проекта и ожидаемом будущем успехе и согласованность между проектом, портфелем и корпоративными решениями;

3. Эффективное средство «обучения на опыте» реализации проектов, сочетающее формализованные знания с неформализованными таким образом, который мотивирует людей учиться и применять полученные знания при непрерывном совершенствовании процессов и практики управления проектами.

Последний компонент портфеля отражает требование о том, чтобы портфель находился под контролем организации, на которую он работает, и в конечном счете отвечал поставленной перед ним цели. Применение количественных показателей выгоды, таких как скорректированная на риск стоимость (инструмент, заимствованный из теории управления финансовыми портфелями), не получило широкого распространения, за исключением некоторых секторов, таких как разработка новых продуктов. Однако оценка ожидаемой выго-

ды от проекта является фундаментальным требованием и играет важнейшую роль для эффективной оптимизации портфеля. Портфель – это инструмент для обеспечения динамичной согласованности и сбалансированности между проектами и программами, которые в него входят, и стратегией организации. По этой причине портфель обычно ассоциируется с набором показателей, по которым оценивается эффективность портфеля и результативность отдельных, содержащихся в нем проектов и программ. Без такой системы показателей эффективно управлять портфелем будет невозможно, поскольку не будет никаких ориентиров или правил для принятия решений.

§ 1.6. Различные типы портфелей проектов и их конфигураций

Портфели проектов представляют собой стандартный способ организации и приоритизации проектов, программ и инвестиционных возможностей для организаций как частного, так и государственного секторов. Тем не менее, портфели проектов сильно различаются по типу допущений, которые они в себе несут, и по способу их формирования и использования.

Портфели, определения и стратегии. Хотя для разных людей термин «управление портфелем» может означать разные вещи, фундаментальная идея организации инвестиций (или проектов) в планируемую структуру, позволяющую тщательно контролировать весь спектр инвестиций (или проектов), относительно проста. В 6-м издании *Свода знаний АРМ* портфельный менеджмент определяется как «отбор, определение приоритетности проектов и программ и осуществление контроля над ними в соответствии со стратегическими целями организации и ее возможностями добиться этих целей» [10]. Цель такой компоновки состоит в том, чтобы у организации была возможность по максимуму использовать имеющиеся у нее ресурсы, отбирать наиболее подходящие инвестиции или проекты и добиваться наивысшей результативности ее самой и наибольшей ценности для последней.

Управление портфелями позволяет организациям сфокусировать свое внимание на инвестициях и их потенциальной ценности, что особенно важно в отношении предлагаемых инициатив по внесению изменений, ассортимента продуктов и/или договорных работ. Это часто достигается путем балансирования инициатив по реализации проектов и внесению изменений и текущей

деятельностью при одновременной оптимизации ценности или отдачи от инвестиций. Портфельный менеджмент обеспечивает ряд преимуществ [52], поскольку он:

- помогает получать максимальную отдачу от инвестиций в программы и проекты, связанные с внесением изменений;
- способствует успешному достижению результатов;
- позволяет реализовать все преимущества с точки зрения экономии, эффективности и вклада в достижение стратегических целей по всем секторам;
- предоставляет инструменты и методы для определения и приоритизации совокупных инвестиций.

При этом важно отметить, что портфели создаются по целому ряду причин. С. Пеллегринелли [80] говорит о конфигурации портфельной программы, которая позволяет группировать относительно автономные проекты на основе общей темы.

Наличие темы позволяет повысить результативность отдельных проектов за счет координации общих ресурсов или общей технологии. Аналогичным образом К. Арто [7] делает акцент на том, что проектам в рамках портфеля, которые функционируют на основе аналогичных инвестиционных и управленческих механизмов, необходимо совместно выполнять схожие стратегические задачи и использовать общие ресурсы.

В других ранних работах по этой теме [21] отмечалось большее число основных причин для применения на практике портфельного подхода и предлагались три общих типа портфелей: это портфели создания ценности, операционные портфели или портфели соблюдения требований. Эти типы описываются следующим образом.

- *Портфели создания ценности* охватывают корпоративные проекты, связанные с улучшением финансовых результатов организации, которые рассматриваются как стратегически значимые.

- *Операционные портфели* состоят из функциональных проектов, повышающих эффективность организации или улучшающих ее результативность.

- *Портфели соблюдения требований* состоят из базовых проектов, необходимых для выполнения законодательных, экологических, нормативных требований, а также требований в области охраны здоровья и труда и др. Примечание: возможно создание аналогичных структур для реагирования на непреодолимые рыночные силы или новые доминирующие технологии.

Следует отметить, что типология, предложенная М. Комбом и Г. Гитенсом [21], отражает, судя по всему, общее различие между программами,

ориентированными на видение, новыми программами и программами соблюдения требований, указанными в *Управлении успешными программами* (Государственная торговая палата (ГТП), 2011). Программы, ориентированные на видение (ГТП, 2011), обычно спускаются сверху вниз [86] и выводятся из четко определенной стратегии [96], что представляет собой преднамеренную попытку выбрать необходимые виды деятельности, согласующиеся с организационной стратегией и соответствующие стратегическим целям. Развивающиеся программы (ГТП, 2011), напротив, разворачиваются одновременно с текущей деятельностью и возникают ситуативно [96], снизу вверх [86]. Они управляются несколько более скоординированным образом [96], на что также обращал внимание С. Пеллегринелли [80]. Деятельность по соблюдению может относиться как к типу стратегической, ориентированной на видение деятельности, либо к типу стихийной деятельности, зависящей от предполагаемого уровня срочности и стратегической ценности [96].

Системы управления портфелем позволяют организациям получить максимальную выгоду от своих инвестиций и проектов, в первую очередь, в сравнении с ожидаемой доходностью. Поскольку спрос на проектную работу превышает возможности для ее осуществления, то необходим портфельный менеджмент, который установит, какие из видов работ являются выполнимыми и достижимыми, и определит, каков их вклад в деятельность организации в целом.

Р. Купер и соавт. [29] обобщили данные из серии подробных интервью, проведенных в 35 ведущих организациях. В своем исследовании они определили три основные цели управления портфелем.

1. Максимизация ценности портфеля относительно такой цели, как прибыльность.

2. Поиск баланса в портфеле. Портфели могут быть сбалансированы по многим параметрам, наиболее распространенными из которых являются риск и вознаграждение, удобство управления и привлекательность, а также разбивка по типу проекта, рынку и линейке продуктов.

3. Обеспечение связи со стратегией – ориентация на стратегичность и распределение ресурсов.

Три основные цели, отмеченные в данном исследовании, согласуются с предложенной Д. Бриджесом [16] парадигмой фокусирования на трех основных проблемных вопросах портфельного менеджмента: пригодности (выявление возможностей и оценка), функциональности (анализ полезности и ценности) и балансе (поиск и подбор баланса).

Малые предприятия обычно могут решить весь спектр этих вопросов, используя единую общекорпоративную систему управления портфелем проектов [86]. Однако большинству более крупных организаций свойственно формировать несколько портфелей, позволяющих охватывать географические, политические или производственные подразделения организации, различные сектора, отрасли, рынки или многосторонние проекты по сотрудничеству.

В общем и целом, портфельный менеджмент применяется в качестве постоянно действующего процесса создания, реализации и оценки группы инициатив, мероприятий и проектов на уровне предприятия, в ходе которого они проходят многократные циклы проверки соответствия, полезности и сбалансированности. Используя данный подход, предприятие может управлять всем портфелем и его результатами, параллельно развивая свою бизнес-стратегию в стремлении оптимизировать и максимально повысить ценность коммерческих инвестиций и изучая новые и возникающие бизнес-возможности.

Один портфель или несколько? Хотя портфели традиционно считаются централизованным общеорганизационным ресурсом, их, тем не менее, можно применять в рамках функциональных областей, территорий или департаментов. И действительно, в 6-м издании Свода знаний АРМ уточняется что «управление портфелями может осуществляться на организационном или функциональном уровне и решать три вопроса:

- необходимы ли эти проекты и программы для достижения стратегических целей, принимая во внимание сопутствующие риски, ограниченность ресурсов и возможность их реализации;
- реализует ли организация эти проекты и программы достаточно эффективно и результативно;
- получает ли организация все выгоды, которые может получить от своих инвестиций [10]?

Идеальной, подходящей для всех ситуаций схемы распределения проектов или разработки портфелей не существует. Контекстуальный характер портфельных решений и компоновок отмечает М. Мартинсуо [68].

Портфели создаются по разным причинам. Ситуация такова, что во многих предприятиях будет не один крупный портфель проектов, а несколько. С. Мур [76] утверждает, что проекты, нацеленные на инновации, и проекты, касающиеся организационного совершенствования, должны управляться отдельно друг от друга. Причина в том, что показатели успеха и ожидания успешных результатов в таких видах проектов сильно отличаются. Кроме того, существенно различными будут сроки получения дохода от инноваций.

Чрезвычайно инновационный проект может ничего не приносить первые пять лет, но потом показать стремительные темпы роста, в то время как проект, связанный с техническим обслуживанием, обеспечит стабильный, хотя и низкий доход. Аналогичное управление инновационными проектами и проектами, направленными на совершенствование процессов или даже управление ими в рамках одной и той же категории портфеля, «может привести к неэффективному управлению инновационными или инкрементными проектами, при котором инновационные проекты будут, скорее всего, свернуты. В худшем случае объединение таких разных типов проектов может привести к неправильному управлению обоими» [76]. Разные типы портфеля проектов требуют разных стилей управления: в обычном портфеле власть менеджмента проявляется в первую очередь в праве вето, в то время как инновационные проекты основаны на привнесенных идеях, которые срastaются в работоспособные решения.

Хотя управление одним портфелем проектов может показаться эффективным и упростить оптимизацию, на самом деле, важно обеспечить надлежащее управление инновациями и дать им возможность развиваться в течение длительного периода времени. С чисто прагматической точки зрения, для контроля за распределением ресурсов можно использовать единый портфель, однако различное отношение к инновационным проектам и проектам в области совершенствования процессов может быть основанием для разделения по видам деятельности, при котором в различных подразделениях организации будут применяться различные критерии оценки рабочих процессов и различные критерии отбора.

Дж. Пеннипакер и С. Ретна [81] подтверждают тот факт, что большинство компаний не пытаются запускать все свои проекты на уровне предприятия и по этой причине формируют многоуровневые портфели, позволяющие поддерживать автономные портфели на уровне бизнес-подразделения или отдельной организации, а также на более высоком уровне предприятия.

Собственные функциональные портфели создают различные секторы. Искключительной индивидуальностью отличаются структуры и портфели в сфере ИТ. Портфели в этой области часто управляются на основе отдельных подходов, методологий, теорий и следуют более системному подходу к обеспечению стратегической согласованности и гибкости портфеля, поддержке новых проектов, управлению архитектурой, активами и ресурсами и определению приоритетов в портфеле [14, 50, 58, 88].

Многие организации ведут специализированные портфели в области научных исследований и разработок (НИР) или инноваций, ориентированные

на разработку новых продуктов, новые открытия или даже на подземные нефтепоисковые исследования. Для успеха фармацевтических, аэрокосмических компаний и компаний, занимающихся тяжелым машиностроением, новые продукты жизненно важны, поэтому они заслуживают собственных специализированных портфелей.

Условия, в которых работают организации, бывают самыми разными, поэтому им необходимо увязывать сложность принимаемых решений с достаточно обоснованными управленческими и руководящими структурами. Для определения правильного баланса для инвестиций компания Exxon Mobil Chemical использует шесть категорий проектов [36].

1. Сокращение расходов и совершенствование процессов.
2. Улучшение продуктов, модификация продуктов и повышение степени удовлетворенности заказчиков.
3. Новые продукты.
4. Новые системные проекты и фундаментальные/прорывные исследовательские проекты.
5. Поддержка заводов.
6. Техническая поддержка заказчиков.

Перед тем как приступить к рассмотрению оптимального распределения расходов между необходимыми работами по категориям и принять решения исходя из будущих приоритетов и намерений, высшее руководство анализирует распределение расходов между различными категориями.

Успешная деятельность требует баланса между различными видами деятельности, необходимыми для устойчивого и эффективного функционирования. Как утверждают К. Кристенсен и соавт. [20], руководители и инвесторы могут использовать свой капитал для финансирования трех разных типов инноваций и управлять каждым из них как отдельным портфелем. Экономика, считают они, требует регулярных инноваций всех трех типов. В фокусе современной экономики – инновации в области рационализации, упущенных шансов на новых рынках и инновации, расширяющие возможности, причем ими необходимо управлять в рамках отдельных портфелей. Три типа портфелей определяются следующим образом.

Портфели инноваций в области расширения возможностей: преобразование дорогих продуктов в приемлемые по цене, благодаря чему их могут купить гораздо больше людей. Это инновации, которые создают новые рабочие места за счет того, что для создания, распространения, продажи и обслуживания этих продуктов требуется все больше людей. Инвестиции в расширение

возможностей также предусматривают использование капитала для повышения платежеспособности и финансирования дебиторской задолженности и складских запасов. Такие инновации порождают миллионы новых рабочих мест, которые, тем не менее, остаются незаполненными, потому что у людей еще нет необходимых навыков для выполнения таких работ.

Портфели поддерживающих инноваций: замена старых продуктов новыми моделями. Такие инновации активизируют экономику, и на них приходится наибольшая доля расходов на инновации. При этом они оказывают нейтральное воздействие на экономическую деятельность и капитал.

Портфели инноваций в области рационализации: снижение затрат на производство и распространение текущих продуктов и услуг. Такие инновации – неотъемлемая часть экономического цикла, однако именно они оптимизируют процессы и фактически сокращают общее число свободных рабочих мест. Они также сохраняют многие из оставшихся рабочих мест (потому что без таких инноваций конкуренция с компаниями из-за рубежа, которые уже внедрили инновации в области рационализации, приведет к исчезновению целых компаний и отраслей).

В конечном счете, из этого следует, что существуют несколько разных способов установления границ управления портфелем, в том числе следующие:

- 1) границы конкретных организационных подразделений, функций или малых структурных подразделений (МСП);
- 2) корпоративный уровень;
- 3) конкретный проект или тип инноваций.

Однако для принятия решения в отношении специфических инициатив, связанных с реализацией конкретной стратегии, необходимой для организации в целом, могут потребоваться дополнительные механизмы.

Аргументация в пользу стратегических инициатив. После своей новаторской работы о сбалансированных системах показателей, стратегических картах и организациях, ориентированных на стратегию, Роберт Каплан и Дэвид Нортон [55] занялись пристальным изучением необходимости согласования стратегии с операционной деятельностью для развития и поддержания конкурентного преимущества.

Их книга «The Execution Premium» посвящена успешной реализации стратегии через внедрение формальных систем. Они говорят, что стратегию необходимо преобразовывать в стратегические сюжеты, цели, метрики и целевые показатели, отражающие то, чего организация хочет достичь. Однако

реализация стратегии требует преодоления разрыва между целями и их исполнением, и ответом на то, как это можно сделать, являются стратегические инициативы.

Стратегические инициативы – это совокупность проектов и программ, которые осуществляются вне рамок повседневной операционной деятельности организации и которые призваны помочь организации в достижении ее целевых показателей [55].

Хотя необходимость четкой связи между долгосрочной стратегией и непосредственными действиями может показаться очевидной, авторы отмечают, что 50% организаций, в соответствии с проведенным ими обследованием, не увязывают стратегию с краткосрочными планами и бюджетами [55]. «Один из руководителей высшего звена кратко выразил разочарование многих руководителей отсутствием согласованности между стратегией и планами работ, сказав: “Половина моих инициатив направлена на достижение стратегических целей. Правда, я не знаю, какая именно половина”» [55].

Р. Каплан и Д. Нортон [54] предлагают модель процесса управления инициативами, включающую три основных элемента работ, необходимых для согласования действий со стратегическими приоритетами.

1. *Выбор стратегических инициатив*: определение программ действий, необходимых для реализации стратегии.

2. *Финансирование стратегии*: определение источника финансирования, независимого от бюджета операционной деятельности.

3. *Установление ответственности*: определение тех, кто будет руководить исполнением инициатив.

Однако более детальное изучение литературы, описывающей конкретные этапы, наталкивает на мысль о том, что истинное понимание природы рассогласованности между стратегией и ее исполнением заключается в ограничениях и барьерах, связанных с каждым из этапов.

Исполнение стратегических планов требует скоординированных действий, которые зачастую выходят за рамки организационных границ, функций и подразделений. Каплан и Нортон отмечали, что в соответствии со своей изначальной концепцией системы сбалансированных показателей они рекомендовали компаниям самостоятельно выбирать инициативы для каждой стратегической цели. Однако впоследствии они признали, что при независимом отборе инициатив не учитывается комплексное и совокупное воздействие многочисленных родственных стратегических инициатив [54]. Таким образом, компании, которые следуют рекомендациям из предыдущих работ этих авто-

ров, могут не принимать во внимание возможность интеграции и выбора, а не оптимизации отдельных работ и инициатив.

Новейшее заключение этих авторов состоит в том, что инициативы должны отбираться не независимо друг от друга, поскольку для достижения стратегической цели «обычно необходимы многочисленные и взаимодополняющие инициативы различных подразделений организации... Мы по-прежнему рекомендуем, что для достижения каждой нефинансовой цели должна быть по крайней мере одна инициатива, а также то, что инициативы, решающие одну и ту же стратегическую задачу, необходимо объединять и рассматривать в качестве комплексного портфеля» [54].

Иными словами, для достижения соответствующих показателей результативности в рамках той или иной стратегической задачи часто требуется осуществление всего комплекса инициатив или всего портфеля работ. Таким образом, для успешной реализации организационной стратегии необходимо подходить с точки зрения обеспечения синергии, а не локальной оптимизации на уровне инициативы или подразделения.

На пути к успешному осуществлению стратегических инициатив стоит ряд других барьеров, требующих ответных действий на общекорпоративном уровне. К ним относятся следующие.

- *Единое обоснование*: самостоятельное обоснование стратегических инициатив различными подразделениями организации может привести к стратегическому дрейфу в течение срока действия инициативы.

- *Единое финансирование*: портфельное финансирование нескольких направлений бизнеса применяется редко. При этом существует риск того, что другие направления бизнеса будут поддерживать лишь некоторые составляющие инициативы, что приведет к ее несистематическому или частичному осуществлению. Бюджеты ориентированы, как правило, на местные центры отчетности и ответственности или функциональные департаменты. Однако для обеспечения реализации стратегических инициатив в различных подразделениях и направлениях необходимо единообразное финансирование.

- *Единые ресурсы*: аналогичная логика применима к вопросу доступности людей и ресурсов для проекта. Во избежание самостоятельной интерпретации и установления приоритетов на местном уровне стратегические инициативы необходимо обеспечивать ресурсами и утверждать в централизованном порядке.

- *Единое управление*: ответственность и подотчетность за осуществление более общих инициатив должны возлагаться на членов исполнительных групп, которые могут руководить всеми группами, отделами и подразделениями.

Стратегические инициативы часто опираются на убедительный анализ деловой ситуации, который содержит описание предполагаемых выгод и ожидаемое ценностное предложение. Эти данные могут использоваться в качестве основы для дальнейшего руководства и успешной реализации инициатив.

Можно указать некоторые причины для объединения проектов и программ в отдельные портфели [36]. Среди них следующие:

- стратегические намерения;
- максимизация ценности;
- обеспечение баланса различных потребностей (или типов инноваций);
- управление общими ресурсами;
- единая технология;
- коллективное спонсорство и механизмы управления;
- распределение бюджета;
- обоснование инвестиций;
- обеспечение заметности предприятия;
- приоритизация инициатив;
- уменьшение/повышение степени риска;
- расширение определенной продуктовой линейки;
- соответствие определенной готовности к риску/потребности в осуществлении инвестицией;
- увеличение потока ценности портфеля потенциальных проектов;
- создание отдельной воронки для продукта или типа проекта;
- реагирование на возможности;
- диверсификация;
- получение выгод;
- обоснование работ по соблюдению требований.

Портфели, содержащие связующие звено между реализацией инициатив и более общей стратегией предприятия, часто бывают ориентированы на достижение нескольких целей, и поэтому могут объединять в себе множество аспектов и обоснований.

Гибкое управление портфелем фокусируется на быстром создании ценности, стараясь использовать в качестве основы фундаментальные принципы управления портфелем. Однако при этом важно следить за тем, чтобы реализация ценности была согласована с соответствующей стратегией и ее обоснованием. Поиск общего обоснования и баланса, необходимых в портфеле, позволяет выделить ключевые принципы, лежащие в основе руководящих выборов и решений, и приступить к определению масштабов и правил успеха при создании портфеля.

Новый подход к успешности портфеля. Хронологию портфелей проектов иногда трудно расшифровать. Д. Джонас [53] отмечает, что определить успех или неудачу портфеля в целом по-прежнему очень трудно, что связано, прежде всего, с тем, что реализация портфеля осуществляется в разные моменты в течение срока действия портфеля. К. Марневик [67] кратко формулирует основные критерии успеха портфеля, опираясь на работы К. Берингера и соавт. [13] и С. Мескендала [74]:

- 1) максимизация финансовой ценности портфеля;
- 2) согласованность портфеля с организационной стратегией;
- 3) сбалансированность проектов в рамках портфеля относительно возможностей организации;
- 4) средняя оценка успешности каждого проекта в портфеле.

Учитывая разнообразие, присущее разным типам конфигурации портфелей, и то, что к каждому из них применяются свои базовые критерии, а также нюансы определения успеха и неудачи на нескольких уровнях и с разных точек зрения [32], становится ясно, что применение базовых критериев должно быть конкретно обусловленным. Действительно, как утверждает М. Мартинсуо, «недавние исследования показывают, что успех в управлении портфелем в значительной степени зависит от контекста» [68].

Разумеется, понятно, что измерять успех можно по-разному. Успех – это сложное многоуровневое понятие [32], особенно применительно к портфелям. Разнообразные подходы и обоснования, выделенные выше, определяют лишь отправную точку в обсуждении успеха конфигурации портфеля. Общепринятые критерии, на которые указывает существующая на сегодняшний день литература, по-видимому, не представляют собой ценности или ориентира. Кроме того, различия в потребностях и требованиях отдельных структур, таких как стратегические инициативы, означают, что те или иные критерии необходимо применять и адаптировать к каждому контексту индивидуально. Необходимо также принимать во внимание баланс между различными компонентами и интересами. Исполнение небольшой части портфеля может быть значительно менее важным, чем успешное завершение стратегической инициативы. И действительно, если судить в контексте стратегии, то некоторые работы и их выполнение могут показаться не имеющими никакого значения в сравнении со стратегическими императивами.

Из этого следует, в целом, что конкретный сценарий успеха необходимо адаптировать под конкретные предпринимаемые инициативы и мероприятия. Ключевую роль в планировании (и оценке достижения) предполагаемых ре-

зультатов в долгосрочной перспективе, измеряемых с точки зрения соответствия, полезности и сбалансированности сформированного портфеля, должна играть относительная значимость инициатив для устойчивого функционирования бизнеса в целом.

Литература к главе 1

1. Современный стратегический менеджмент : учебник для магистров / под ред. А.Н. Петрова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭ, 2018. – 566 с.
2. Петров А.Н. Теория стратегического менеджмента. – СПб.: Изд-во СПбГУЭ, 2020. – 209 с.
3. Управление рисками корпорации : учебное пособие / А.М. Аронов [и др.]; под. ред. А.Н. Петрова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭ, 2019. – 289 с.
4. Aalto T. (2001). Strategies and methods for project portfolio management, Project Portfolio Management: Strategic Management Through Project. Helsinki: Project Management Association, Finland.
5. Ansoff I.H. (1965). Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill.
6. Archer N.P. and Ghasemzadeh F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection”, International Journal of Project Management, 17(4), 207–216.
7. Artto K.A. (2001). Management of project-oriented organization – a conceptual analysis, in: Artto, K.A., Martinsuo, M. and Aalto, T. (eds), Project Portfolio Management: Strategic management through projects. Helsinki, Finland: Project Management Association.
8. Aspesi C. and Vardhan D. (1999). Brilliant strategy, but can you execute? McKinsey Quarterly, 89–99.
9. Association for Project Management (2004). Directing Change: A Guide to the Governance of Project Management, High Wycombe: APM.
10. Association for Project Management (2012). APM Body of Knowledge, 6th edn. Princes Risborough: APM.
11. Barton R.T. (2012). Value for Money in a Whole of Government Context. Singapore: Value for Money in Product Development.
12. Beer S. (1972). Brain of Firm: Managerial Cybernetics of Organization, London: Allen Lane.
13. Beringer C., Jonas D. and Kock A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success, International Journal of Project Management, 31(6), 830–846.

14. Bonham S.S. (2005). *IT Project Portfolio Management*. Boston, MA: Artech House.
15. Bourgeois L.J., and Brodwin D.R. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon, *Strategic Management Journal*, 241–264.
16. Bridges D.N. (1999). Project portfolio management: ideas and practices. Project portfolio management – selecting and prioritizing projects for competitive advantage, in: Dye, L.D. and Pennypacker, J.S. (eds), *Project Portfolio Management: Selecting and prioritizing projects for competitive advantage*. West Chester, PA: Center for Business Practices, pp. 45–54.
17. Bungay S. and Goold M. (1991). Creating strategic control systems, *Long Range Planning*, 32–39.
18. Cai X., Teo K., Yang X. and Zhou X.Y. (2000). Portfolio optimization under a minimax rule, *Management Science*, 46(7), 609–618.
19. Cao R., Ding W. and Tian C. (2006). Using resource and portfolio management solutions to align IT investment with business, *International Journal of Electronic Business*, 4(3), 239–246.
20. Christensen C.M., Allworth J. and Dillon K. (2012). *How Will You Measure Your Life?* New York: Harper Business.
21. Combe M.W. and Githens G.D. (1999). Managing popcorn priorities: how portfolios and programs align project with strategies, *Proceedings of the PMI 1999 Seminars and Symposium*. Philadelphia, PA: Project Management Institute.
22. Cooke-Davies T. (2002). The “real” success factors on projects, *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190.
23. Cooper R. (2005). Product leadership: pathways to profitable innovation. Retrieved from egully. Com: egully.com.
24. Cooper R. (2011). *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*, 4th edn. New York: Wiley.
25. Cooper R. and Edgett S. (2001). Portfolio management for new products: picking the winners, *Product Development Institute Conference 2001*, Ancaster, Ontario.
26. Cooper R.G., Edgett S.J. and Kleinschmidt E.J. (1997). Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders – II, *Research-Technology Management*, 40(6), 43–52.
27. Cooper R.G., Edgett S.J. and Kleinschmidt E.J. (1999). New product portfolio management: Practices and performance, *Journal of Product Innovation Management*, 16, 333–351.

28. Cooper R.G., Edgett S.J. and Kleinschmidt E.J. (2000). New problems, new solutions: making portfolio management more effective, *Research Technology Management*, 43(2), 18–33.
29. Cooper R.G., Edgett S.J. and Kleinschmidt E.J. (2001). *Portfolio Management for New Products*, 2nd edn. New York: Basic Books.
30. Crawford L.H. (2005). Senior management perceptions of project management competence, *International Journal of Project Management*, 7–16.
31. Crawford L., Simpson S. and Koll W. (1999). *Managing by projects: A public sector approach*.
32. Dalcher D. (2014). Rethinking success in software projects: looking beyond the failure factors in: Ruhe, G. and Wohlin, C. (eds), *Software Project Management in a Changing World*. Berlin Heidelberg: Springer, pp. 27–49.
33. Dammer H. (2007). *Ergebnisbericht Multiprojektmanagement-Studie 2004–2006*, Berlin: Technische Universität Berlin.
34. Drucker P.F. (1971). *Drucker on Management*. London: Management Publications Ltd.
35. Dye L.D. and Pennypacker J.S. (2000). Project portfolio management and managing multiple projects: two sides of the same coin? *Proceeding of the Project Management Institute Annual Seminars and Symposium*, Houston, TX: Project Management Institute.
36. Edited by Dennis Lock and Reinhard Wagner (2019). *The Handbook of Project Portfolio Management*, First published by Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon.
37. Elonen S. and Artto K. (2005). Problems in managing internal development projects in multi-project environments, *International Journal of Project Management*, 21, 395–402.
38. Engwall M. and Jerbrandt A. (2002). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management, *International Journal of Project Management*, 21(6), 403–409.
39. Gardiner P.D, Eltigani A. Williams T. et al. (2018). *Learning Mechanisms in Strategy-Project Systems*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, in press.
40. Gareis R. (2002). *Professional project portfolio management*, IPMA World Congress 2002. Berlin: International Management Association.
41. Geraldi J. and Teerigankas S. (2011). From project management to managing by projects: Learning from the management of M&As, in: (Proceedings) X IRNOP. Montreal: International Research Network on Organizing by Projects.

42. Ghasemzadeh F. and Archer N.P. (2000). Project portfolio selection through decision support, *Decision Support Systems*, 29(1), 73–88.
43. Hermann M., Pentek T. and Otto B. (2016). Design Principles for Industry 4.0 Scenarios, 49th Hawaii International Conference on System (HICSS) (S. 3928–3937). Hawaii: System Sciences (HICSS).
44. Holland D. (2002). *Projektmanagement Fur die Chefetage*, Weinheim: Wiley.
45. Hubbard D. (2007). *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business*. Hoboken NJ: Wiley.
46. Iamratanakul S., Shankar R. and Dimmett N. (2009). *Improving Project Management of Engineering and Technology (PICMET)*.
47. International Organization for Standardization (2015). *ISO 21504, Project, Programme and Portfolio management – Guidance on portfolio management*, Geneva: ISO.
48. International Project Management Association (2008). *IPMA Competence Baseline, Version 3.0*, Newtown Square, PA: IPMA.
49. International Project Management Association (2008). *IPMA International Competence Baseline Version 4.0*, Nijkerk, Netherlands: IPMA.
50. Jagroep E., van de Weerd I., Brinkkemper S. and Dobbe T. (2014). Framework for implementing product portfolio management in software business, in: Ruhe G. and Wohlin C. (eds). *Software Project Management in a Changing World*. Berlin Heidelberg: Springer, pp. 193–221.
51. Jefferu M. and Wilson D.C. (2004). Best practices in portfolio management, *Sloan Management Review*, 45(3), 41–49.
52. Jenner S. and Kilford C. (2011). *Management of Portfolios*. The Stationery Office.
53. Jonas D. (2010). Empowering project portfolio managers. How management involvement impacts project portfolio performance, *International Journal of Project Management*, 28(8), 818–831.
54. Kaplan R.S. and Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 71–79.
55. Kaplan R.S. and Norton D.P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston, MA: Harvard Business Press.
56. Kersten B. and Verhoef C. (2003). IT portfolio management: a banker’s perspective on IT, *Cutter IT Journal*, 16(4), 27–33.

57. Killen C.P., Hunt R.A. and Kleinschmidt E.J. (2008). Project portfolio management for product innovation, *International Journal of Quality and Reliability*, 25(1), 24–38.
58. Krebs J. (2009). *Agile Portfolio Management*. Redmond, WA: Microsoft Press.
59. Laslo Z. (2010). Project portfolio management: an integrated method for resource planning and scheduling to minimize planning/scheduling-dependent expenses, *International Journal of Project Management*, 28(6), 609–618.
60. Levine H.A. (2005). *Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios and Maximising Benefits*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
61. Light M. and Hotle M. (2006). *The Emergent PMO: Projects, Programs and Portfolios*, Geneva: Gartner’s Project Portfolio Summit Europe (S. 1–20).
62. Lock D. (2013). *Project Management*, 10th edn, Farnham: Gower.
63. Lock D. and Wagner R. (2016). *Gower Handbook of Programme Management*, Abingdon: Routledge.
64. MacLennan A. (2010). *Strategy Execution: Translating strategy into action in complex organizations*. Abingdon: Routledge.
65. Mankins M.C. and Steele R. (2005). Turning great strategy into great performance, *Harvard Business Review*, July/August.
66. Markovitz H. (1952). Portfolio selection, *Journal of Finance*, 7(1), 77–91.
67. Marnewick C. (2015). Portfolio management success, in: Levin G. and Wyzalek J.P. (els). *Portfolio Management: A Strategic Approach*. London: CRC Press.
68. Martinsuo M. (2013). Fragikity in project-based organizing, and the ways towards robustness, *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1).
69. Martinsuo M. (2013). Project portfolio management in practice and in context, *International Journal of Project Management*, 31(6), 794–803.
70. Martinsuo M. and Killen C.P. (2014). Value management in project portfolios: identifying and assessing strategic value, *Project Management Journal*, 45(5), 56–70.
71. Martinsuo M. and Lehtonen P. (2007). Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency, *International Journal of Project Management*, 25(1), 56–65.
72. McDonough E.F. and Spital F.C. (2003). Managing project portfolios, *Research Technology Management*, 46, 40–46.

73. McFarlan F.W. (1981). Portfolio approach to information systems, *Harvard Business Review*, 59(5), 142–150.
74. Meskendahl S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success – a conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807–817.
75. Mintzberg H. (1978). Patterns of strategy formation, *Management Science*, 934–948.
76. Moore S. (2009). *Strategic Project Portfolio Management: Enabling a Productive Organization*, vol. 16. New York: John Wiley & Sons.
77. Muller R., Martinsuo M. and Blomquist T. (2008). Project portfolio control and portfolio management performance in different context, *Project Management Journal*, 9 September.
78. Muralidharan R. (2004). A framework for designing strategy content controls, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 590–601.
79. Ndoye M. (2017). Project management as the catalyst of change: the future of technical data services in the commercial aeronautics industry, MSc Dissertation, Lille, SKEMA Business School.
80. Pellegrinelli S. (1997). Programme management: organizing project-based change. *International Journal of Project Management*, 15(3), 141–149.
81. Pennypacker J. and Retna S. (2009). *Project Portfolio Management: A view from the management trenches*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
82. Poskela J., Korpi-Filppula M., Mattila V. and Salkari I. (2001). Project portfolio management practices of a global telecommunications operator, in: *Project Portfolio Management: Strategic Management through Projects*. Helsinki: Project Management Association Finland.
83. Prifling M. (2010). IT project portfolio management – a matter of organizational culture?, 14th Pacific Asia Conference on Information systems, Taipei, pp. 761–772.
84. Project Management Institute (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 4th edn. Newtown Square, PA: PMI.
85. Project Management Institute (2017). *The Standard for Portfolio Management*, 4th edn, Newtown Square, PA: Project Management Institute.
86. Rayner P. and Reiss G. (2013). *Portfolio and Programme Management Demystified: Managing Multiple Projects Successfully*, Abingdon: Routledge.
87. Rongzeng C., Wei D. and Chunhua T. (2005). Using resource and portfolio management solutions to align IT investment with business, ICEBE 2005, IEEE.

88. Rothman J. (2016). *Manage Your Project Portfolio: Increase Your Capacity and Finish More Projects*. Raleigh, NC: Pragmatic Bookshelf.
89. Sanchez H. and Robert B. (2010). Measuring portfolio strategic performance using key performance indicators, *Project Management Journal*, 64–73.
90. Sedlmayer M.R. (2007). *The Architecture for Effective strategy Implementation*, Berne: University of applied Sciences.
91. Sedlmayer M.R. (2009). Leadership assessment for sponsors and project managers, a case study, in: Knopfel H., Schauble M., Scheifele D., Witschi U. and Baumann D. (eds). *Behavioral and Contextual Competences for Project Management Success*, Nijkerk: International Project Management Association, pp. 136–144.
92. Soderholm A., Gemunden H. G. and Winch G.M. (2008). Projects and programmes: Strategies for creating value in the face of uncertainty, *International Journal of Project Management*, 1–3.
93. Spradlin C.T. and Kutoloski D.M. (1999). Action-oriented portfolio management, *Research-Technology Management*, 42(2), 26–32.
94. Srivannaboon S. (2006). Linking project management with business strategy, *Project Management Journal*, 88–96.
95. Standards Australia (2007). *AS/NZS 4183-2007: Australian Standard for Value Management*. Sydney: Standards Australia.
96. Thiry M. (2015). *Program Management*, 2nd edn, Aldershot: Gower.
97. Van der Hoorn, B. and Whitty S.J. (2016). Projections: a spectrum of greater or lesser capability, *International Journal of Project Management*, 34(6), 970–982.
98. Verhoef C. (2002). Quantitative IT portfolio management, *Science of Computer Programming*, 45(1), 1–96.
99. Wernerfelt B. (1984). The resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180.
100. Wideman R.M. (2004). *A Management Framework for Project, Program and Portfolio Management*. Victoria: Trafford Publishing.

Глава 2

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ

В выполнении своей корпоративной стратегии организация может быть зрелой настолько, насколько развиты ее процессы управления портфелем. Управление портфелем может привести к созданию конкурентных преимуществ только при наличии последовательной стратегии. В отсутствие управления портфелем стратегическое направление будет не более чем «чувством», которое спускается вниз по иерархической структуре и о котором изредка вспоминают [48], а не методом, приносящим измеримые результаты. Управление портфелем в буквальном смысле воплощает стратегию в жизнь. Поэтому управление портфелем проектов должно выполнять следующее:

- 1) выявлять целевые проекты, которые являются ключевыми факторами достижения стратегических целей;
- 2) следить за тем, чтобы портфель проектов отвечал критериям успеха проекта и создавал ценность в соответствии с целями проекта;
- 3) активно управлять портфелем в соответствии с любыми изменениями в стратегии.

Три ключевых фактора в достижении этих целей – это отбор проектов, которые наилучшим образом поддерживают стратегические цели, мониторинг эффективности в процессе реализации для контроля того, что портфель следует по пути получения стратегических выгод, и корректировка стратегии (и портфеля), которые диктуют изменения в стратегии или эффективности [5].

Портфель может одновременно следовать разным стратегиям (заявленным, скрытым, логически вытекающим, нереальным), которые являются следствием из многих лет традиционной деятельности организации, поэтому иногда бывает необходимо усилить согласованность между реальным направлением стратегии, утвержденной руководством, и ежедневными операциями [48]. Кроме того, такие стратегии могут осложняться наличием множества организационных подразделений, действующих в соответствии с собственными бюджетными программами. Чтобы узнать, где будет компания через три года или пять лет, рекомендуется смотреть не на заявленную стратегию, а на портфель проектов, и задать два вопроса.

1. В какие проекты вы инвестируете?
2. Какова эффективность этих инвестиций?

Ответы на эти вопросы определяют направление деятельности вашей компании [4].

Существует несколько признаков, на основании которых можно понять, требует ли управление портфелем оптимизации, и указывающих на то, что стратегия еще не полностью реализована. Эти признаки, следующие:

- многие проекты, ориентированные на прошлые стратегические цели, все еще не завершены и потребляют ресурсы;
- некоторые проекты все еще активны, но в какой-то момент были приостановлены и оставлены без внимания;
- большинство проектов не выдерживают предусмотренных сроков завершения;
- ресурсы расплынены, перегружены и полностью зарезервированы;
- готовность к запуску новых проектов в соответствии с новыми стратегическими целями ограничена;
- новые идеи не проходят проверку и не связаны с какой-либо стратегией;
- большинство стратегических целей не достигнуты, или же цели отсутствуют вообще.

§ 2.1. Руководство портфелем: базовые и основные элементы

Руководство портфелем является ключевым компонентом общей стратегии управления организацией. Оно может осуществляться на различных уровнях организации с целью поддержки портфельной стратегии, эффективности, коммуникации и управления рисками, а также согласования и поддержки определенной стратегии организации.

Основная цель управления портфелем состоит в том, чтобы сформировать фундамент для процессов определения, согласования, одобрения и контроля элементов портфеля, а также для поддержки менеджмента в принятии общих управленческих решений. Портфельное управление направлено на то, чтобы способствовать своевременному принятию инвестиционных решений, подходящему для выявления возможностей, оценки изменений, отбора вариантов финансирования и достижения целевых результативности.

Напомним, что «Стандарт по портфельному менеджменту» PMI [44] определяет управление портфелем как «набор практик, функций и процессов в рамках, составляющих структуру из основополагающих норм, правил или ценностей, которые направляют деятельность по управлению портфелем в

целях оптимизации инвестиций и достижения стратегических и операционных целей организации». Таким образом, управление – это ориентиры, которые формируют управленческую практику и задают ее рамки, обеспечивая структуру для выполнения процессов управления портфелем, программами и проектами. Они призваны снизить сложность и способствовать распространению процессов управления по всей структуре управления портфелем. Таким образом поддерживается руководство на всех уровнях организации.

Базовые принципы. Следует проводить различие между руководящими и управленческими принципами, поскольку их часто путают между собой. Управленческие принципы касаются вопроса о том, как организация осуществляет свою деятельность. Руководящие принципы формируют структуру, на основе которой осуществляется эта деятельность. Проще говоря, руководящие принципы ориентированы на обеспечение ясности в отношении того, какие принимаются решения, где, когда и какие используются критерии – с учетом следующего:

- необходимо следить за тем, чтобы структуры управления, процессы, пути передачи вопросов на более высокий иерархический уровень, границы допуска/контроля и описания ролей были четко определены и учтены в структуре управления портфелем;

- необходимо сформулировать видение портфеля, поддерживаемое и утвержденное правлением, распространяемое по всей организации и включенное в стратегию портфеля и план выполнения работ;

- необходима постоянно действующая (в идеале – в режиме реального времени) информационная платформа, например, сводный отчет по портфелю;

- необходимо проводить регулярный анализ правомерности текущего бизнеса и стратегической согласованности как на уровне отдельных инициатив (стадия/этап), так и на уровне портфеля;

- система управления портфелем должна быть распространена и полностью доступна во всей организации.

Структура управления портфелем. Эффективное руководство начинается с лидерства, ответственного подхода и поддержки сверху. Однако одного только лидерства, хотя оно и имеет решающее значение, недостаточно. Необходимо сформировать соответствующую организационную структуру, определить роли и обязанности всех участников. Так, Association for Project Management (APM) выделяет четыре основных организационных компонента в управлении портфелем, а именно:

- административное руководство;
- группа по управлению портфелем;

- руководители программ и проектов;
- управление ресурсами.

Для крупных портфелей характерны многоуровневые организационные структуры, основанные на иерархии программ и портфелей. Вместе с тем следует отметить, что управление портфелем не обязательно требует введения новых функциональных должностей на высшем уровне руководства: сотрудники, выполняющие необходимые обязанности, зачастую уже присутствуют в организации. Сами по себе обязанности новыми не являются; новым является то, что эти обязанности необходимо выполнять формальным, структурированным и организованным образом.

При анализе компонентов портфельного управления применяются следующие основные принципы:

- следует составить ролевые профили ключевых должностей, а также определить круг вопросов для обсуждения на собраниях по управлению портфелем;
- необходимо создать структуру управления портфелем с описанием того, какие цели стоят перед управлением портфелем (и по каким критериям будет оцениваться их достижение), а также с определением ключевых процессов и структуры управления;
- необходимо выработать четкую и согласованную стратегию портфеля, содержащую видение целей портфеля;
- управленческий надзор за инициативами должен охватывать этапы от запуска до анализа по результатам реализации;
- пути передачи вопросов на более высокий уровень с указанием пределов допуска/границ контроля должны быть четко определены и согласованы;
- эффективный центр управления портфелем (ЦУП) должен регулировать проведение портфельных процессов и обеспечивать надзор, прогнозирование и анализ работ по портфелю.

Руководящие роли в соответствии с системой управления портфелями. Стандарт «Управление портфелями» [7] выделяет следующие ключевые руководящие роли.

Руководящая группа по портфелю или инвестиционный комитет.

Это орган управления, который принимает решения о включении в портфель тех или иных проектов. Ни один проект не должен попадать в портфель или получать финансирование без одобрения руководящей группы по портфелю (РГП)/инвестиционного комитета (ИК). РГП/ИК осуществляют следующие обязанности:

- согласование структуры управления портфелем;
- согласование процессов, составляющих цикл формирования портфеля, и обеспечение их эффективного функционирования;
- утверждение изменений в процедурах и правилах, составляющих основу цикла формирования портфеля;
- утверждение портфельной стратегии и плана реализации;
- получение отчетов об экономической оценке инвестиций и приоритетах портфеля, а также принятие решений по объему и содержанию портфеля;
- обеспечение сбалансированности портфеля;
- обеспечение правильного распределения ресурсов;
- обеспечение поступления достаточного числа инициатив на этапе проверки осуществимости/ выработке концепции портфеля и дальнейшего достаточно быстрого продвижения инициатив по этапам процесса формирования портфеля;
- проведение регулярных обзоров на уровне портфеля для оценки прогресса и подтверждения того, что портфель продолжает функционировать в направлении достижения желаемых стратегических выгод и результатов;
- рассмотрение рекомендаций группы по анализу портфеля (ГАП)/комитета по реорганизации (КР) и принятие соответствующих решений;
- контроль эффективного разрешения всех конфликтов между реализацией портфеля и осуществлением текущей деятельности (ТД), которые не могут быть разрешены ГАП/КР;
- содействие сотрудничеству в рамках всей организации;
- проведение периодических обзоров эффективности управления портфелями в рамках организации, а при необходимости – принятие соответствующих мер.

Группа по анализу портфеля или комитет по реализации изменений. ГАП и КР представляют собой органы управления, ответственные за мониторинг прогресса в реализации портфеля и за решение вопросов, которые могут поставить под угрозу его осуществление и ожидаемые выгоды. На них возлагаются следующие обязанности.

1. Согласование процессов, которые составляют цикл реализации портфеля, и обеспечение их эффективной работы.
2. Утверждение изменений в процедурах и правилах, составляющих основу цикла реализации портфеля.
3. Контроль за соответствием всех программ и проектов согласованным стандартам реализации, в том числе циклу внесения изменений в бизнес.

4. Мониторинг выполнения плана реализации портфеля (через панель мониторинга портфеля), в том числе расходов по профильному бюджету и итоговому пересмотренному прогнозу.

5. Обеспечение принятия эффективных мер по борьбе с перерасходом средств.

6. В случае недоосвоения бюджета – принятие оперативных мер для рассмотрения вопроса о перераспределении средств на другие инициативы, в том числе на развитие портфеля путем передачи вопроса на рассмотрение РГП/ИК.

7. Анализ и решение ключевых проблем портфельного уровня.

8. Обеспечение эффективного управления рисками и зависимостями.

9. Обеспечение эффективного и результативного управления ограниченными ресурсами.

10. Мониторинг и утверждение изменений в прогнозе ожидаемых выгод.

11. Утверждение информационных сообщений о ходе реализации портфеля.

12. При необходимости – предоставление рекомендации РГП/ИК о завершении инициатив.

13. Передача вопросов, которые не могут быть надлежащим образом решены РГП/ИК и/или правлением, на более высокий иерархический уровень.

14. Проведение периодических обзоров эффективности реализации портфеля в рамках организации, а при необходимости – принятие соответствующих мер.

Директор по реорганизации или руководитель портфеля – это член правления, который отвечает за стратегию портфеля и обеспечивает четкое руководство и управление в течение всего срока действия портфеля. У этого сотрудника следующие обязанности:

- ответственное исполнение управления портфелем;
- привлечение инвестиций для осуществления управления портфелем, в том числе, при необходимости, организация центра управления портфелем;
- осуществление общего руководства и управления результативностью и реализацией портфеля;
- получение у правления необходимого одобрения портфельной стратегии и плана реализации;
- стимулирование развития культуры, ориентированной на сотрудничество в интересах организации;

- обеспечение эволюции портфеля относительно изменившихся стратегических целей и бизнес-приоритетов и перераспределение ресурсов, если это необходимо;

- обеспечение документального оформления правил и методов управления портфелем в систему управления портфелем и внесение в нее поправок с учетом извлеченных уроков.

Портфельный менеджер. Портфельный менеджер осуществляет координацию эффективного и результативного использования практики управления портфелем и оказывает поддержку директору по преобразованию бизнеса/руководителю портфеля, РГП/ИК и ГАП/КР. Это включает предоставление информации, необходимой для выполнения ими своих обязанностей.

На портфельного менеджера возлагаются следующие обязанности.

1. Проектирование стратегии портфеля и плана реализации для директора по преобразованию бизнеса/руководителя портфеля.

2. Регулярная подготовка панели мониторинга портфеля для РГП/ИК и ГАП.

3. Отслеживание последовательной и тщательной подготовки данных для бизнес-кейсов (в частности, по затратам, выгодам и рискам).

4. Формирование и поддержка базовой структуры (концептуальной и информационной структуры работы с идеями) и методологии (кодекса и процедур) управления портфелем в организации.

5. Формирование и поддержка соответствующих процессов управления портфелем (стратегическое управление, руководство, управление коммуникациями, управление эффективностью, управление рисками).

6. Руководящая роль в процессе отбора, определении приоритетности, балансировании и удалению компонентов портфеля для обеспечения его соответствия стратегическим целям и организационным приоритетам.

7. Экономическая оценка инвестиций и предоставление соответствующих отчетов РГП/ИК.

8. Координация работы по определению приоритетности компонентов портфеля и предоставление РГП/ИК соответствующих отчетов.

9. Обеспечение эффективного управления зависимостями и при необходимости передача вопросов к ГАП/КР для их разрешения.

10. Руководство в подготовке и реализации портфельного плана привлечения заинтересованных сторон и осуществления коммуникации с ними.

11. Выявление ограничений в рамках портфеля и работа над их преодолением.

12. Выявление улучшений в практике управления портфелем.

13. Создание и обслуживание соответствующей инфраструктуры и систем для поддержания процессов управления портфелем.

14. Постоянный анализ, перераспределение, пересмотр приоритетов и оптимизация портфеля, а также непрерывное отслеживание согласованности с изменяющимися организационными целями и рыночными возможностями, и угрозами.

15. Предоставление ключевым заинтересованным сторонам своевременного анализа отбора, приоритизации и эффективности компонентов портфеля, а также раннее выявление (и устранение) проблем и рисков на уровне портфеля, влияющих на эффективность.

16. Оценка и контроль ценности для организации с помощью целевых показателей и целевых показателей эффективности портфеля, таких как коэффициенты выгод, доход от инвестиций (ДИ), чистая приведенная стоимость (ЧПС), период окупаемости (ПО), внутренняя норма прибыли (ВНП) и оценочная шкала. У государственных и некоммерческих организаций могут быть другие показатели и цели.

17. Обеспечение соблюдения правовых и нормативных требований.

18. Удовлетворение потребностей текущих или будущих заинтересованных сторон в информации.

19. Поддержка процесса принятия решений на высоком уровне путем своевременного и последовательного информирования заинтересованных сторон о ходе выполнения работ, об изменениях и воздействии на компоненты портфеля.

20. Участие в проведении анализа программ и проектов на предмет поддержки, руководства и участия высшего менеджмента в принятии ключевых решений.

Менеджер по портфельным выгодам. Менеджер по портфельным выгодам следит за неукоснительным применением подхода «целевой пригодности» к управлению выгодами во всем портфеле, а также за тем, чтобы реализация выгод была оптимальной за счет инвестиций организации в реорганизацию. Он/она выполняет следующие обязанности.

1. Создание и поддержание системы управления выгодами портфеля для организации.

2. Рассмотрение вопросов изменения структуры управления портфельными выгодами и предоставление портфельному менеджеру или руководителю портфеля соответствующих рекомендаций.

3. Организация проведения обучающих и информационно-просветительских мероприятий по вопросам применения системы управления портфельными выгодами.

4. Участие в экономической оценке инвестиций, обеспечение соответствия прогнозов ожидаемых выгод из бизнес-кейсов положению организации о допустимости выгод.

5. Работа с организационными (и программными) руководителями по вопросам реорганизации бизнеса в целях содействия более эффективной практике управления выгодами.

6. Поддержка проведения совещаний по картированию выгод.

7. Предоставление рекомендаций коллегам из ПУП и ТД и обеспечение их поддержки в создании предварительных прогнозов выгод и стратегий управления выгодами.

8. Гарантия эффективности практики управления выгодами на уровне программ и проектов.

9. Составление прогнозов ожидаемых выгод на уровне портфеля и обеспечение минимизации двойного счета.

10. Обновление прогноза с учетом утвержденных изменений в начале этапа/фазы их инициации и анализов портфельного уровня.

11. Координация подготовки годового плана реализации выгод на уровне портфеля.

12. Консолидация отчетов для мониторинга портфеля и периодических анализов портфеля.

13. Передача любых проблемных вопросов, касающихся выгод, через портфельного менеджера в РГП/ИК или ГАП/КР.

14. Установление стандартов и осуществление контроля за проведением обзоров после реализации проектов для сопоставления достигнутых результатов с прогнозируемыми и формулирование выводов для управления выгодами в целях их более широкого распространения.

Центр управления портфелем. Центр управления портфелем (ЦУП) выполняет многие стандартные функции по управлению программами и проектами в рамках всей организации. Однако в отношении непосредственно управления портфелем ЦУП отвечает за следующие действия.

1. Определение портфельных стандартов, процессов и шаблонов ПУП с целью обеспечения применения последовательных подходов и прозрачности всего портфеля.

2. Оказание содействия высшему руководству в вопросах эффективного и результативного управления и реализации инициатив в области преобразований.

3. Выявление проблем или исполнение роли «дружественного критика» при рассмотрении отдельных инициатив.

4. Оказание поддержки, предоставление советов и рекомендаций по отдельным инициативам.

5. Подготовка портфельной стратегии и плана реализации.

6. Осуществление координации и участие в начале каждого этапа/фазы, в проведении экономической оценки инвестиций, определении приоритетов на уровне портфеля и составлении анализа выполнения проекта.

7. Подготовка панели мониторинга портфеля.

8. Совершенствование связей и петли обратной связи между разработкой политики/стратегии и реализацией ПУП.

Процессы управления портфелем.

Утверждение портфеля. Процессы утверждения портфеля должны быть согласованы и определены как этап процесса составления устава портфеля. Принципы управления должны касаться аспектов утверждения и изменения портфеля вне зависимости от выполняемого процесса или действия. Например, принципы управления могут предусматривать то, что высшее административное руководство будет по мере необходимости инициировать создание новых портфелей, используя процесс взаимодействия между уровнями административного управления и проводя консультации с сотрудниками, которые, как планируется, будут заниматься управлением портфелями. Фактический процесс и процедура утверждения или изменения портфеля не являются частью процесса управления. Они будут разрабатываться отдельно, но в рамках вышеупомянутого руководства по управлению. Эти процедуры являются частью алгоритма работы совета высшего руководства и могут быть систематизированы в корпоративной политике или руководствах по процессам.

Планирование портфеля. В идеале планирование управления должно предшествовать фактической реализации конкретного портфеля. Идеал состоит в том, чтобы портфели управлялись последовательно по всему предприятию. Таким образом, у высшего административного руководства должны быть минимальные руководящие принципы по вопросам управления, которые будут использовать руководители портфеля при развитии методов корпоративного управления и их распространении на каждый портфель. Устав портфеля должен опираться на это общее руководство по вопросам управления и ставить перед группой по портфелю задачу по разработке вспомогательных процессов управления портфелем, если таковые необходимы в дополнение к основному руководству организации.

В области управления проектами существует аксиома, которая гласит: «Менеджеры проектов не должны ничего предпринимать в отсутствие плана действий». Еще более важную роль предварительное планирование играет на более высоких уровнях управления из-за более высокой сложности. Существуют два базовых подхода к планированию.

1. Планировать все действия, а затем приступить к реализации плана.

2. Осуществлять частичное инкрементное планирование, которое позволяет вносить изменения с течением времени. После этого начинается реализация плана, который обновляется по мере продвижения работы.

Тип процесса планирования, который используется на любом уровне управления, должен быть связан со сложностью деятельности. Чем сложнее предприятие, тем более инкрементным должно быть планирование. Одним из важных факторов является длительность проекта, поскольку долгосрочные работы связаны с большей неопределенностью.

Сложность и неопределенность взаимосвязаны между собой ввиду трудности прогнозирования будущих событий. Кроме того, неопределенность влечет за собой риск, хотя подавляющая часть управления портфелем сама по себе подразумевает работу с рисками.

Риск как таковой не означает сложности самого предприятия как функционирующей системы. Так, например, процесс сертификации безопасности атомной электростанции может быть сопряжен с большими рисками из-за неопределенности в получении одобрения со стороны законодательных органов и общества. Однако в большинстве стран действующий процесс сертификации четко прописан в законодательстве, и, хотя этот процесс и довольно сложный, он не является рассматриваемым здесь фактором сложности. Конечно, здесь не имеется в виду, что проектирование атомной электростанции и управление интерфейсами взаимодействия различных систем и подсистем не является сложным процессом.

В большинстве случаев управление портфелем является сложной областью деятельности. Объединение многочисленных программ и проектов, а также операций, служит признаком системной структуры, взаимосвязи компонентов, в которой не являются ни известными, ни предсказуемыми. Кроме того, портфели, как правило, составляются на длительный срок, что приводит к значительной неопределенности со стороны будущих событий. Таким образом, на уровне портфеля рекомендуется применять инкрементное и итеративное планирование.

Контроль изменений. Эффективный контроль изменений является неоспоримым условием управления на уровне и проектов, и программ. То же са-

мое применимо и к портфелям. Однако поскольку успех портфеля измеряется совокупностью инвестиционных показателей и выгод от реализации портфеля, а менеджеры портфеля в определенной мере реализуют стратегические инициативы и цели организации, то процесс управления изменениями должен быть ориентирован в ином направлении, отличном от программного и проектного уровней. Нельзя сосредотачиваться на конкретных требованиях (например, к дизайну продукта). Кроме того, поскольку операции могут быть вспомогательным элементом портфеля, необходимо наличие методологии, указывающей на пути учета изменений, которые могут произойти в операционной среде.

В рамках портфеля может действовать более одной системы управления изменениями. Например, принципы текущей деятельности могут значительно отличаться от программных и проектных принципов, что потребует совершенно иного процесса управления операционными изменениями. Однако с точки зрения управления всегда должны действовать те же общие принципы эффективной системы контроля за изменениями, что и на уровне проектов. Система управления изменениями должна:

- быть всеобъемлющей и включать все запросы на изменения;
- предусматривать документальное оформление всех действий, связанных как с утверждением, так и с отклонением запросов;
- действовать на основе открытых, должным образом задокументированных и своевременных процессов;
- вовлекать всех ключевых заинтересованных сторон в процесс контроля за изменениями;
- обеспечивать полное финансирование всех утвержденных изменений.

Наконец, необходимо очертить четкие границы полномочий и ответственности между советом по портфелю и вспомогательным советом по контролю за изменениями проектов. Вспомогательные советы по контролю за изменениями проектами не обязательно означают их тождественность совету по управлению изменениями портфеля. По сути, у этих двух советов настолько разные цели, что было бы противоестественно приравнивать совет по контролю за изменениями проектов к совету по контролю за изменениями портфеля.

Объекты портфельного управления. В качестве ориентиров для эффективного управления портфелем можно использовать следующие признаки объектов. Они должны быть актуальными, согласованными и утвержденными.

Структура управления портфелем. Структура управления портфелем представляет собой не что иное, как описание согласованных методов управления портфелем, принятых организацией, и ее механизмов управления. Цель

этого документа состоит в том, чтобы предоставить всем заинтересованным сторонам единый, авторитетный и актуальный источник информации по принятой организацией практике управления портфелем и ее механизмам управления. Описание структуры управления обычно включает следующие пункты [36]:

- цели управления портфелем;
- инвестиционные критерии и классификация/сегментация портфеля;
- периодичность изменений в организации – указание сроков наступления этапов/шагов и проведения анализа на уровне портфеля;
- регулярная отчетность о результативности и контроль изменений;
- механизм управления – где, когда и кем принимаются ключевые решения, и роль центра управления портфелем (ЦУП);
- сфера компетенции советов директоров ключевых портфелей;
- описание функций основных позиций портфеля;
- обзор стратегий портфельного уровня в области выгод, финансов, управления рисками и ресурсами и вовлечения заинтересованных сторон.

Стратегический план портфеля. Портфельный подход к стратегическому плану основан на организационной стратегии и целях, поэтому при разработке этого плана руководитель портфеля должен сотрудничать с ключевыми заинтересованными сторонами. Хотя стратегический план портфеля не является элементом руководящих принципов управления портфелем, он может быть связанным с организационной стратегией на корпоративном, организационном, функциональном или бизнес-уровнях, и потому стратегический план представляет собой важный аспект управления портфелем.

Типичное содержание стратегического плана будет зависеть от организации и стратегии.

План выполнения портфеля. План выполнения портфеля (или Дорожная карта) представляет собой набор тактической информации о планируемой реализации портфеля, основанной на общей портфельной стратегии. План реализации портфеля составляется, как правило, на один год и содержит информацию о графике, распределении ресурсов, о затратах, рисках и выгодах, которые должны быть получены. Однако он также может предусматривать среднесрочную и более долгосрочную перспективу. Цель плана – создать основу для официального утверждения высшим руководством запланированных инициатив и связанных с ними потребностей в ресурсах, а также стать ориентиром для оценки прогресса с помощью панели мониторинга портфеля.

Портфельные дорожные карты представляют собой результат планирования общего портфеля. Они графически отражают все элементы портфеля, необходимые для реализации организационной стратегии и достижения целей.

Дорожная карта содержит общий план, на основе которого производится последующее установление как внутренних, так и внешних зависимостей. Портфельные дорожные карты могут содержать дорожные карты и проектов, и программ, включенных в портфель. Дорожные карты могут не содержать подробных сведений обо всех изначально определенных компонентах портфеля, но они могут использоваться для дальнейшего формирования подробных данных.

Дорожная карта отображает соответствие компонентов стратегическим целям. Она также помогает выявить рассогласованность между компонентами и стратегическими целями, которую необходимо проанализировать. Кроме того, она показывает этапы портфеля и зависимости, определяет проблемы и риски. Она может использоваться для отображения информации о связи между стратегией организации и управлением портфелем, а также в управленческих процессах – для определения того, когда необходимо вводить новые компоненты. Пример дорожной карты показан на рис. 2.1. Она приведена в оттенках серого, но на практике полезнее использовать в диаграмме разные цвета.

Устав портфеля. Управление портфелем должно всегда осуществляться на основе согласованного устава, поскольку это документ, формально уполномочивающий портфельного менеджера использовать ресурсы портфеля. Устав описывает структуру портфеля, в том числе иерархию и организацию самого портфеля, портфелей второго уровня, программ, проектов и операций. Кроме того, он предугадывает, как и когда портфель будет представлять ценность для организации.

Составление устава портфеля устанавливает связи между портфелем и организационной стратегией и описывает то, как портфель будет приносить выгоды организации. Устав может содержать описание целей портфеля, его обоснования, спонсора (инвестора), ролей и обязанностей по управлению портфелем, ключевых и основных заинтересованных сторон, их ожиданий и требований, требований к предоставлению информации, общих границ охвата, выгод, важнейших критериев успеха, ресурсов, общих сроков, а также допущений, ограничений, зависимостей и рисков.

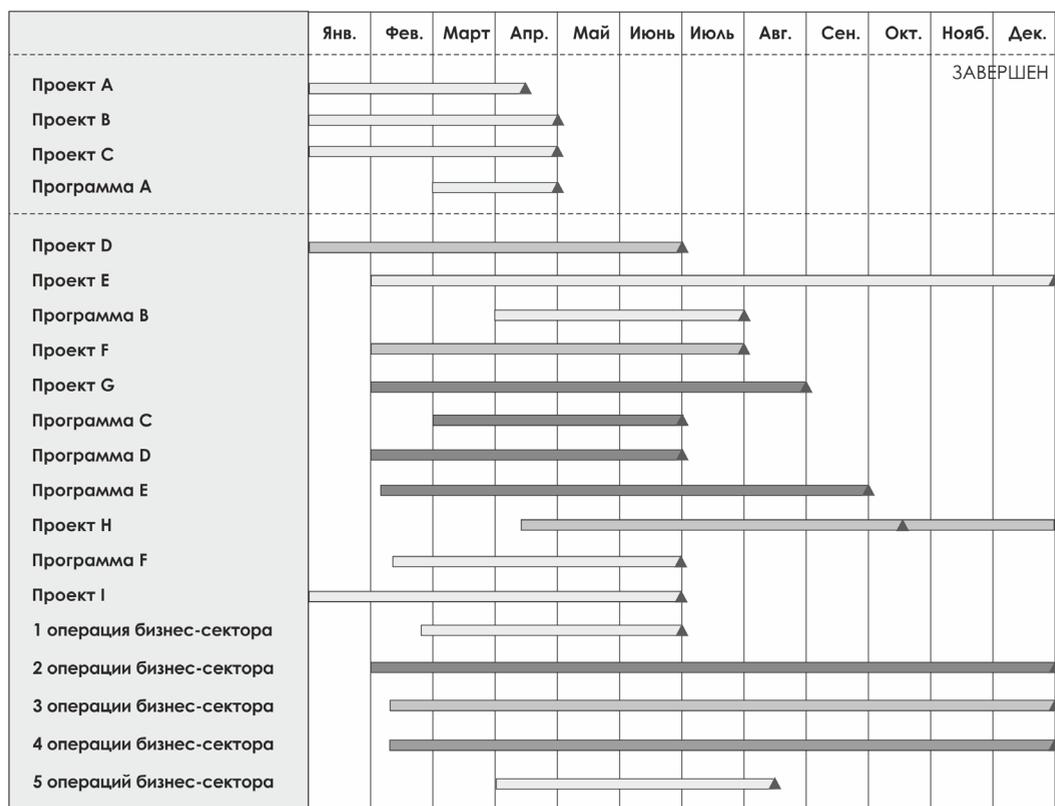


Рис. 2.1. Пример дорожной карты портфеля

Таким образом, устав представляет собой набор стратегической информации высшего уровня, которая обеспечивает четкое понимание заинтересованными сторонами содержания и долгосрочных целей портфеля. Типичный устав содержит следующие элементы:

- видение и долгосрочные цели портфеля, одобренные высшим руководством;
- обзор стратегических приоритетов;
- управленческие роли и обязанности;
- общие требования к совещаниям высокого уровня по вопросам управления;
- главные и основные заинтересованные стороны;
- ожидания и требования заинтересованных сторон;
- требования к предоставлению информации;

- общий масштаб деятельности;
- ограничения, зависимости и допущения;
- информация об основных выгодах, которые должны быть реализованы, и о том, как они связаны со стратегическими целями;
- ключевые стратегические риски;
- основные даты, показатели и факторы успеха;
- информация о ключевых ресурсах и расходах;
- мотивирующий призыв к сотрудничеству от высшего руководства.

План взаимодействия с заинтересованными сторонами портфеля.

План вовлечения заинтересованных сторон портфеля и взаимодействия с ними является основой для скоординированной и последовательной коммуникации по всему портфелю, без которой эффективное управление было бы невозможным.

Такой план содержит, как правило, следующие компоненты:

- заявление о целях вовлечения заинтересованных сторон портфеля и о взаимодействии с ними;
- описание ключевых групп заинтересованных сторон, проанализированных с точки зрения их интересов и влияния;
- средства, которые будут использоваться для взаимодействия с каждым отдельным лицом или группой лиц, а также временной график взаимодействия и его содержание.

Управление с помощью адаптивного портфеля. Одной из самых больших проблем для тех, кто занимается управлением портфелями в изменчивой среде, является попытка планировать на долгосрочную перспективу. От адаптивных команд обычно не требуется разработки подробных планов, составления привычных графиков или смет расходов на этапе планирования. Вместо этого они обозначают свои потребности в ресурсах и указывают сроки. Выпуск продуктов определяется исходя из даты окончания отчетного периода, а не из факта соблюдения четких требований; деятельность в области развития основана на инкрементном прогрессе и итеративной обратной связи с клиентами и заинтересованными сторонами.

По мере продвижения по этапам работы и взаимодействия с заинтересованными сторонами организации требования к прозрачности возрастают и зачастую могут стать неадекватными. Действительно, такое отсутствие видимости порождает огромные противоречия между различными заинтересованными сторонами, вызывая разобщенность и растущую напряженность во всей организации.

Обеспечение надлежащего уровня прозрачности в гибкой среде является сложной и трудной задачей. В каждой организации будут свои требования. Они необходимы для того, чтобы обеспечить понимание согласованности проекта со стратегическими целями, то есть отвечать на вопрос: «Мы работаем над правильными вещами или нет?»

Помимо трудностей с прозрачностью, существует проблема с тем, что отчеты о результатах и ходе работы по адаптивным проектам не соответствуют ожиданиям исполнительного руководства. Как только организация убеждается в правильности своих приоритетов, возникает естественный вопрос: «Когда будут реализованы эти функции или проекты?»

Это требование может быть встроено в методологию, описанную для типичных организаций, однако оно требует тщательного осмысления и рассмотрения. Так, крайне важно преодолеть расхождения между различными уровнями организации. У каждой гибкой организации должен быть единый «парадный вход», попадая в который, все заинтересованные стороны могут мгновенно ознакомиться с необходимыми и полезными данными с тем, чтобы быстро принять правильные бизнес-решения, которые и делают организацию по-настоящему гибкой. Среди методических рекомендаций можно упомянуть следующие (важно отметить, что они также применимы к типичным организациям) [16].

1. Поддерживайте всеобщее равенство на организационные приоритеты. Направляйте ресурсы на нужные вещи и в нужное время. Внедрение управления портфелем предотвращает недобросовестность в работе команды по реализации. Самое главное, не позволяйте проектам «получить зеленый свет» просто потому, что кто-то проталкивает их за счет своего политического влияния.

2. Заранее определите запас по прогрессу, чтобы проект продвигался без отставания. Приоритеты среди запросов и ошибок расставить трудно: они накапливаются в очереди работ и могут в ней застрять на неопределенный срок. Решения адаптивного портфельного менеджмента могут предусматривать отставание по гибким проектам и позволяют ставить задачи на выполнение только тогда, когда они для этого готовы. Разработчики больше не будут брать за работу, не определенную в качестве приоритетной или не утвержденную, например, за работу, которая ожидает подписанного обязательства клиента.

3. Отслеживайте время и затраты: старшим менеджерам необходимо получать информацию о сроках использования ресурсов (особенно человеческих), чтобы анализировать и определять финансовые показатели.

4. Согласованная отчетность по всем проектам: это действительно важно. Полное внедрение гибкого подхода встречается редко (последние исследования показывают, что 53% организаций, практикующих гибкий подход, утверждают, что следуют «гибридному подходу» – среднему между гибким и «водопадным»). Таким образом, обеспечение согласованности отчетности – это трудная, но крайне важная задача.

§ 2.2. Функции и обязанности в портфельном менеджменте

В наши дни все большее число компаний реализуют свои бизнес-стратегии и достигают своих целей через осуществление проектов и программ. В дополнение к типичным функциям управления проектами и программами появилась новая управленческая роль – управление портфелем. Эта новая роль (требующая более пристального рассмотрения) является центральным элементом более эффективного и результативного планирования и контроля сложных проектных структур. В данном параграфе рассмотрим обзор основных ролей и обязанностей в портфельном менеджменте на разных этапах его жизненного цикла и во взаимодействии этих ролей с другими ключевыми ролями и заинтересованными сторонами на различных иерархических уровнях организации.

Проекты, программы, портфели и управление ими. Прежде всего, еще раз обратимся к вопросу взаимосвязи, сходства и различия между проектами, программами и портфелями (три слова, которые иногда употребляются как синонимы). Как говорится в Руководстве к своду знаний об управлении проектами института Project Management Institute [44], «проект – это временная инициатива, предпринятая с целью создания уникального продукта, услуги или результата, в то время как программа представляет собой группу связанных проектов, которые управляются скоординированным образом для получения преимуществ и контроля, недоступных при управлении ими по отдельности. Портфель представляет собой набор проектов или программ и других работ, таких как субпортфели или операции, сгруппированные воедино для стимулирования эффективного управления этой работой, позволяющего добиться стратегических бизнес-целей». На рис. 2.2 приведен пример структуры портфеля.

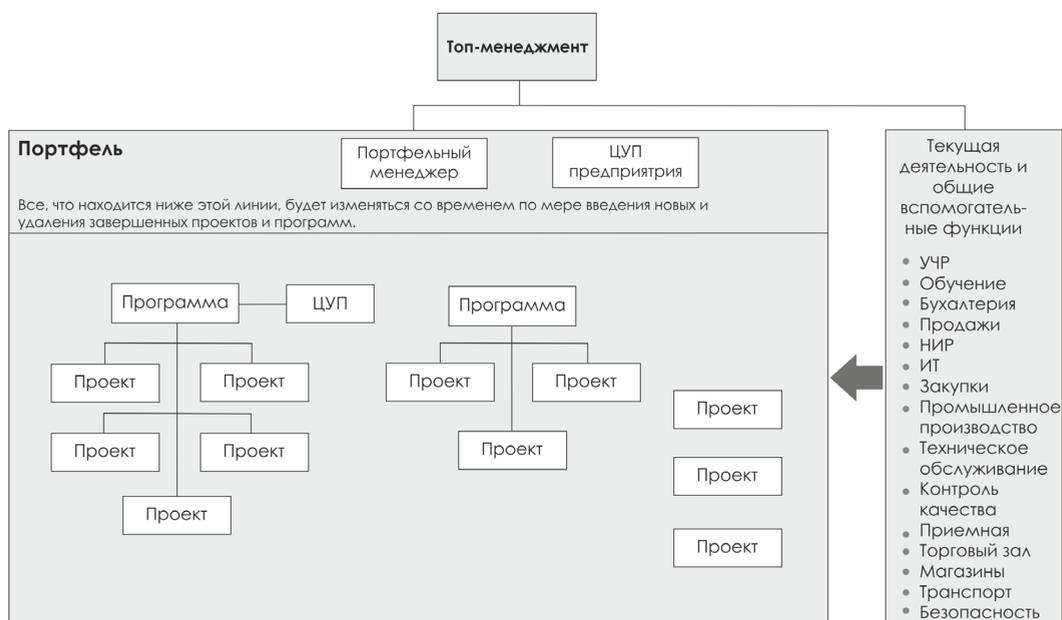


Рис. 2.2. Пример структуры портфеля в рамках организационной структуры

Исходя из приведенного выше определения PMI у всех проектов, программ и портфелей есть одна общая цель, которая состоит в содействии достижению стратегических бизнес-целей организации. Качество этого вклада различается в зависимости от конкретной организации, а также от тех особых знаний, навыков, инструментов и методов, которые применяют руководители проектов, программ и портфелей проектов для достижения этих целей. Поэтому важно, чтобы стратегия организации и бизнес-цели, вытекающие из ее видения и миссии, были четко определены и доведены до сведения всех сотрудников организации. Согласно ISO 21504 [19] в дополнение к стратегическим целям первостепенно важными могут стать приоритеты заинтересованных сторон, а также такие ценности, как устойчивая практика и этические принципы. На рис. 2.3 показаны общие взаимосвязи между стратегией, с одной стороны, и портфелями, программами и проектами – с другой.

Управление портфелем играет основную роль в планировании и успешном осуществлении стратегии и позволяет максимально увеличить выгоды для организации. Он согласуется со стратегиями организации с помощью следующих функций:

- отбор и включение в портфель подходящих проектов и программ;
- прекращение проектов и программ, которые ставят под угрозу достижение целей организации;
- расстановка приоритетов среди действующих проектов и программ;
- выделение необходимых ресурсов.



Рис. 2.3. Место, которое обычно занимают портфель(-и), программы и проекты в организации

В рамках организации такой процесс принятия решений происходит на непрерывной основе. На рис. 2.4 изображен непрерывный процесс проверки согласованности портфеля со стратегическими целями, указанный в ISO 21504.

Управление программами применяется для управления результатами и взаимозависимостями между группой проектов или программ с целью максимизации выгод для организации и достижения организационных целей.

В управлении проектами первоочередное внимание уделяется выполнению всех поставленных перед проектом задач с соблюдением требований по времени, качеству и бюджету на основе четко определенных требований и целей организации или клиента.

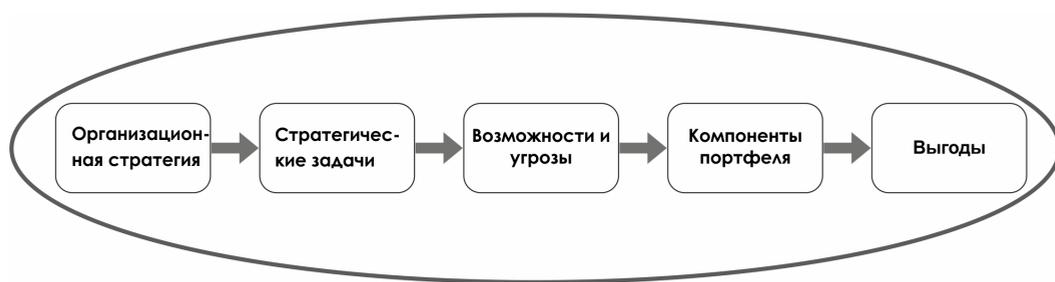


Рис. 2.4. Постоянный процесс согласования

Основные функции и обязанности в портфельном менеджменте.

Для успешного управления портфелем необходимо предусмотреть несколько функций. Необходимо определить обязанности и сферу полномочий каждой функции исходя из целей управления портфелем. Основные роли в этой связи следующие:

- орган управления портфелем;
- менеджер портфеля;
- менеджеры программ;
- менеджеры проектов;
- центр управления портфелем (ЦУП).

Орган управления портфелем. Орган управления портфелем представлен, как правило, руководителями или менеджерами предприятий и служит для обеспечения руководства и принятия инвестиционных решений и распределения приоритетов в рамках портфеля. Данный орган обладает полномочиями на принятие стратегических решений по портфелю и следит за тем, чтобы портфель соответствовал стратегическим целям организации. Вот список наиболее важных обязанностей органа управления портфелем:

- определение рамок, правил и руководящих принципов надзора и контроля за портфелем;
- контроль за распределением ресурсов и активов в соответствии со стратегией и приоритетами организации;
- определение основных целевых показателей и пределов допустимых отклонений;
- установление критериев отбора, определение приоритетности и утверждения компонентов портфеля и информирование о таковых;
- определение рисков и выгод, в том числе финансовых инвестиций, доходности и ценности портфеля;

- анализ и определение мер для решения проблем и снижения рисков;
- проведение анализа эффективности и применение любых корректировок, необходимых для дальнейшего продвижения к целям портфеля.

Портфельный менеджер. Портфелем управляет портфельный менеджер. Этот специалист ищет разнообразные пути применения процессов и методов, обеспечивая согласованность проектов со стратегией и наличие ресурсов необходимого качества и в достаточном количестве, с тем чтобы организация могла получить максимальные выгоды от инвестиций в проекты. Цель портфельного менеджера – оптимизировать результаты инвестиций в проекты, которые входят в портфель. Эту задачу можно рассматривать как выбор предпочтительного метода оценки, отбора, определения приоритетности и утверждения новых проектов или программ.

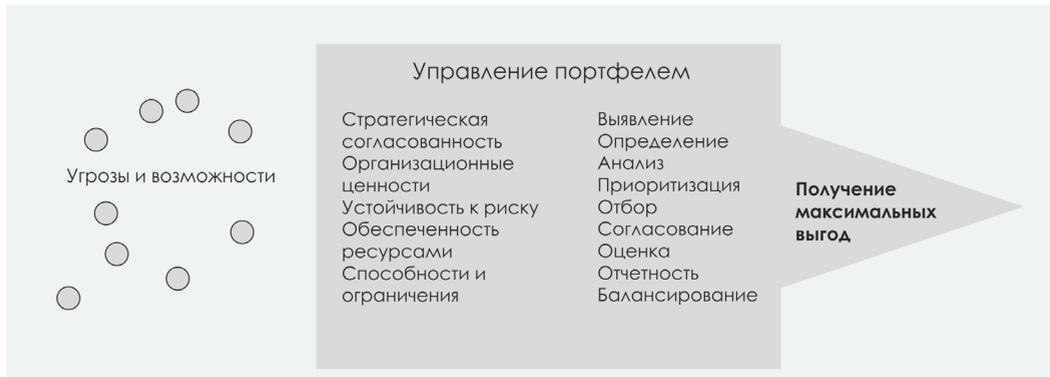


Рис. 2.5. Понимание портфельного менеджмента в соответствии с ISO 21504

Организации, которые не согласуют свой портфель с организационными стратегиями и принципами руководства, обычно больше рискуют тем, что могут заниматься проектами с низким приоритетом или растрачивать свои управленческие ресурсы и компетенции на менее прибыльные виды деятельности. Поэтому обеспечение общего руководства и применение процессов и методов управления портфелем в соответствии с контекстом управления организацией позволяет получить разумную уверенность в возможности достижения организационных целей. Как показано на рис. 2.5, ISO 21504 определяет управление портфелем как непрерывный процесс принятия решений, в рамках которого производятся оценка, отбор, определение приоритетности и рассмотрение новых возможностей и угроз. Для эффективного формирования

портфеля и управления им портфельному менеджеру необходимо применять определенные процессы, выполнять определенные работы и задачи для обеспечения необходимого надзора за портфелем, с тем чтобы контролировать и поддерживать процесс принятия решений для получения организацией максимальных выгод.

Менеджер портфеля отвечает за то, чтобы руководство органа по управлению портфелем было согласованным, ориентированным на получение отдачи от инвестиций в программы и проекты и достижение организационных стратегических целей. Наиболее важные обязанности портфельного менеджера, следующие:

- поддержка процессов, связанных с отбором, определением приоритетности, балансированием и аннулированием компонентов портфеля, для обеспечения соответствия стратегическим целям и приоритетам;
- классификация и анализ портфеля и выработка предложений по оптимизации портфеля в соответствии с изменениями целей организации и ее бизнес-среды;
- выполнение анализа портфеля и предоставление регулярных отчетов о реализации портфеля заинтересованным сторонам и лицам, принимающим решения;
- определение и оценка рисков и проблем портфельного уровня, которые могут повлиять на результативность портфеля, оценка важнейших рисков и проблем и их переадресация органу по управлению портфелем;
- оценка и мониторинг эффективности портфеля на основе единых параметров или ключевых показателей эффективности;
- поддержка процесса принятия решений в рамках организации путем предоставления своевременной и систематической исполнительной отчетности по компонентам портфеля исполнительному руководству или другим ответственным органам в организации;
- отбор программ и проектов и вынесение на рассмотрение высшего руководства предложений по программам или проектам высокой степени риска;
- предоставление необходимой информации руководителям программ и проектов для применения ими накопленного опыта, а также для обработки и распространения знаний среди других компонентов портфеля.

Программный и проектный менеджеры. Для управления программой и достижения запланированных выгод программный менеджер взаимодействует с портфельным менеджером и центром управления портфелем. В его функции входит отслеживание рисков и проблем, связанных с программой.

Необходимо, чтобы в организации были налажены регулярный и надлежащий контроль и отчетность в отношении важнейших рисков, проблем и показателей эффективности программ с доведением результатов до сведения портфельного менеджера.

При управлении процессом реализации проекта менеджер проекта взаимодействует с портфельным и программным менеджерами, способствуя тем самым достижению целей и результатов портфеля. Основным вкладом менеджера проекта является качественный анализ, предоставление отчетности и переадресация вопросов о важнейших рисках и проблемах портфельному и программному менеджерам, а также надлежащее управление внутренними и внешними зависимостями проекта.

Центр управления проектами или портфелем. В зависимости от размера и структуры организации многие вспомогательные виды деятельности, связанные с управлением портфелем, могут быть централизованы в центре управления проектом или портфелем. К таким видам деятельности могут относиться формирование стандартизированного процесса управления, составление сводных отчетов о ходе реализации портфельных проектов в дополнение, а также надзор за компонентами портфеля и переадресация рисков и проблемных вопросов для их рассмотрения портфельным менеджером.

§ 2.3. Согласование с организационными структурами, системами и процессами управления организации

Невозможно управлять портфелем отдельно от организации, и это управление само по себе не может быть более зрелым, чем организация в целом. Портфель как способ реализации стратегии представляет собой базовый стратегический бизнес-процесс, тесно связанный с другими ключевыми бизнес-процессами. Определение портфеля зависит от четко сформулированной миссии, видения, целей, стратегии и задач. Выполнение портфеля зависит от структуры организации, культуры, людей и функциональных компетенций. Важнейшее значение для управления портфелем имеет глубокое понимание организационного контекста. Тип организации (например, относится она к государственному или частному сектору), тип отрасли и размер организации формируют организационные факторы, непосредственно влияющие на процесс управления портфелем. Не меньшее влияние оказывает среда, в которой

действует организация, а именно ограничения, которые создают правила, нормы, стандарты или принципы.

Системы управления. Системы управления представляют собой последовательные цепочки управленческих процессов, методов и процедур, которые использует организация для достижения конкретной цели, выполнения конкретной функции или задачи. Эти системы управления считаются рационально организованными, если они предусматривают возможность собственной оптимизации за счет встроенных механизмов оценки, обмена информацией и совершенствования. Их роль состоит в согласовании задач отдельных подразделений организации с ее более широкой средой. Таким образом, эти системы разделяют на интегрированные в организацию в целом или в некоторые из ее подразделений.

С конца 1970-х годов консалтинговые компании разработали множество моделей, помогающих организациям согласованно создавать, расширять, изменять или описывать свою систему управления. Компания McKinsey (см.: www.managementstudyhq.com/mckinsey-7s-framework.html) разработала модель 7С (7-S), которая описывает взаимосвязи между людьми (навыки, персонал, стиль отношений и общие ценности), системами, структурой и стратегией.

Р. Каплан и Д. Нортон [23, 24], которые в 1990-х годах начали исследовать эффективность выполнения стратегии, разработали систему сбалансированных показателей. Эта новаторская работа исходит из допущения наличия стратегии и сравнивает процесс выработки стратегии с «черным ящиком». Чтобы устранить этот пробел, авторы выработали трехэтапный подход к системе стратегического управления [25]. М. Морган и соавт. [36] сформулировали подход к реализации стратегии, основанный на шести императивах, ориентированных главным образом на портфельное управление проектами.

Что касается Международной организации по стандартизации (ISO), то она не описывает системы, подобные тем, что приведены выше, а публикует стандарты управления отдельными компонентами корпоративных систем [20].

Системы управления компании соотносятся с практикой портфельного менеджмента двояким образом. Во-первых, портфельный менеджмент должен соответствовать действующим в организации системам управления. Во-вторых, дизайн систем управления может помочь в создании подходящей системы портфельного менеджмента. По сути, систему портфельного менеджмента можно охарактеризовать как «основанную на знаниях» и «творческую». Поэтому эта система, в отличие от специальной жесткой методики, позволяет создать достаточно гибкие структуры, основанные на принципах и согла-

шениях. При создании системы управления портфелем необходимо искать людей, которые сочетают в себе глубокое понимание управления портфелем проектов (вертикальное развитие навыков) с широким кросс-функциональным мышлением (горизонтальное развитие навыков); правильно реагирующих на запросы, обладающих системным и проектировочным мышлением, навыками социологии или психологии [30].

Миссия, видение и стратегия. Любая организация должна первым делом определиться с ответами на общие вопросы «зачем», «что» и «где». В заявлении о миссии формулируется основная причина существования организации, определяются ее основная цель и отличия. Выразительное заявление о видении говорит об общей траектории развития организации и о ее долгосрочном намерении. Чтобы миссия и видение стали исполнимыми, их необходимо перенести в стратегию, а также выразить с помощью четких целей, стратегических задач и показателей [36]. После этого стратегию можно воплощать в жизнь, используя в качестве основы разумно составленный портфель программ и проектов. Как отмечалось выше, управление портфелем в значительной степени зависит от миссии, видения и стратегии – при этом каждый из упомянутых компонентов должен быть хорошо сформулирован и доведен до сведения всех сотрудников организации. Важно отметить, что основные стандарты управления портфелем предполагают наличие миссии, видения и стратегии и предусматривают ответственность исполнительного руководства за их реализацию. Отсюда следует, что каким бы эффективным ни был портфельный менеджмент, он в любом случае не будет эффективнее стратегии. Если стратегия не обладает необходимой глубиной или детализацией, то вопросы необходимо задавать руководству. Необходимо договориться: либо ликвидировать пробелы, либо довольствоваться последствиями менее зрелого управления портфелем.

Бизнес-процессы. Можно согласиться с В. Демингом, который писал, что «Если вы не способны описать то, что делаете, как процесс – вы не знаете, что делаете» [13].

Чтобы управлять сложностью современной организации, необходимо глубоко понимать, как она работает. Получить это понимание, а также способствовать совершенствованию процессов может управление бизнес-процессами. Управление бизнес-процессами зародилось в начале этого века. Оно опирается на солидное наследие, истоки которого уходят корнями в теорию Адама Смита, а затем в систему научной организации труда (тейлоризм), операционное управление производством, методику бережливого производства

(1950–1990), комплексного управления качеством или TQM (1970–1980), методике «шести сигм» (середина 1980-х годов), реинжиниринг бизнес-процессов (1990-е) и управление рабочими процессами (1990-е).

Нынешнее управление бизнес-процессами «является преемником философии постоянного совершенствования TQM, охватывает принципы и методы операционного управления производством, бережливого производства и “шести сигм” и сочетает их с возможностями современных информационных технологий для оптимального согласования бизнес-процессов с целями организации в части ее результативности» [15].

Бизнес-процесс – это логическая цепочка событий, действий и решений. В нем участвуют субъекты и объекты, он начинается с события и имеет результат. У каждого бизнес-процесса есть клиент и автор. Бизнес-процессы можно разделить на основные, вспомогательные [40] и управленческие [15]. К основным процессам относятся фундаментальные процессы создания ценности в организации, начиная с производства продукции и создания услуг до их реализации. В. Агина и соавт. [1] предложили интересную упрощенную модель трех основных процессов: от идеи до реализации, от предложения до заказа и от заказа до получения оплаты.

Процессы управления задают ориентиры, определяют правила и методы работы. В контексте портфельного менеджмента можно привести следующие актуальные примеры:

- процесс выработки стратегии и бизнес-планирования;
- управление эффективностью деятельности;
- бюджетирование и управление ресурсами;
- руководство и принятие решений;
- процесс управления рисками.

Вспомогательные процессы способствуют реализации портфеля и обеспечивают наличие соответствующих ресурсов. Среди них можно назвать следующие:

- управление проектами и программами;
- информационные технологии (ИТ);
- бухгалтерия;
- управление человеческими ресурсами (УЧР);
- коммуникации и т. д.

Вопросы о том, каким именно образом следует выстраивать архитектуру процесса и о распределении процессов по тем или иным категориям, зависят исключительно от конкретной организации и могут быть предметом бесконечной дискуссии.

Еще одним важным аспектом бизнес-процессов является их сложность, которая зависит от организационных подразделений, участвующих в процессе. Т. Дэвенпорт и Дж. Шорт [12] различают следующие процессы:

- межорганизационные (между двумя и более организациями);
- межфункциональные (в рамках организации, но между несколькими функциональными или дивизионными подразделениями);
- межличностные (в рамках малой группы или между малыми группами).

Процесс управления портфелем можно описать как межфункциональный управленческий процесс, который стоит в одном ряду со стратегическим процессом и процессом бизнес-планирования. Он близок к основному процессу «от идеи до реализации» и тесно связан со всеми другими управленческими процессами (в том числе с процессами управления проектами). Чтобы организация могла эффективно разворачивать свою стратегию, эти процессы должны быть взаимосвязаны друг с другом: в идеале они должны находиться на одном и том же уровне развития.

От идеи до реализации. Любой портфель проектов, который содержит инициативы, направленные на создание новых или совершенствование существующих продуктов или услуг, непосредственно связан с процессами «от идеи до предложения». Эти процессы также известны как процессы разработки продукта (PDP), процесс Stage Gate® (контрольные пункты завершения стадий) [10]. Более обобщенно их можно назвать циклом управления изменениями в бизнесе [6]. Источником новых идей может служить что угодно: от анализа портфеля продуктов до кампаний по выработке идей внутри организации или даже с приглашением к участию в таких кампаниях заинтересованных сторон, клиентов и заказчиков. Процессы «от идеи до реализации» формируют и определяют продолжительность проекта разработки, частоту проведения анализа портфеля и даже структуру портфеля. Например, трехмесячный цикл «от идеи до реализации» в индустрии товаров массового спроса требует более частого анализа портфеля, чем цикл разработки в фармацевтической промышленности, который составляет порядка 5–10 лет.

В портфеле проектов, направленных на совершенствование существующих методов работы или организационной структуры (который часто называют портфелем изменений), применяются те же принципы, что были описаны для процессов «от идеи до реализации». Существует целый ряд методологий осуществления изменений, которые предусматривают стандартные процессы, различающиеся в зависимости от масштабов и сложности изменений [16].

Бюджетирование и управление ресурсами. Без утверждения исполнительным руководством бюджета для реализации портфеля любой сформированный портфель проектов – это не более, чем просто намерение. Это означает, что для получения высоких результатов портфельные и финансовые процессы необходимо синхронизировать. Поскольку суть управления портфелем заключается в распределении ресурсов, то еще одним влияющим фактором является разделение бюджета среди субъектов и применение необходимой из доступных моделей управления бюджетами. Если организация разделит и распределит свой бюджет среди отделов, то каждый из них сможет проводить свой собственный процесс формирования портфеля, в результате чего у этого подразделения появится независимый субпортфель. Бюджет портфеля инициатив, связанных с преобразованиями, зачастую формируется централизованно и ведется отдельно от операционного бюджета. Такой подход способствует весьма эффективному портфельному управлению, однако в этих условиях менеджеры могут чувствовать, что они недостаточно автономны в своих индивидуальных решениях. В соответствии с третьей моделью бюджет предоставляется в управление операционным подразделениям, но при этом осуществляется централизованное управление портфелем на общекорпоративном уровне.

Управление эффективностью деятельности. Как организация может узнать, придерживается ли она пути к реализации портфеля проектов, и как может понять, правильные ли портфельные решения были ею приняты и смогут ли они создать ожидаемую ценность портфеля? Организация может ответить на эти вопросы только в том случае, если у нее есть налаженные процессы управления эффективностью деятельности, цель которых состоит в оценке по соответствующим параметрам и формировании отчетности. В этой связи портфельный менеджмент должен тесно сотрудничать с управлением эффективностью деятельности и согласовывать с последним цели, параметры, показатели, сроки и порядок предоставления отчетности. Наконец (что важно) необходимо согласовать порядок предоставления высшему руководству достоверной и последовательной информации.

Руководство и принятие решений. С одной стороны, управление портфелем поддерживает корпоративное управление, а с другой – опирается на него. Оно поддерживает эффективное корпоративное управление тем, что повышает степень контроля формирования и реализации портфеля посредством обеспечения прозрачности и точности информации и данных.

Кроме того, это зависит от существующих методов управления и принятия решений, поскольку организация вряд ли будет применять к портфельным

решениям иной подход, чем ко всем другим. Организации, которая доверяет фактам и данным, будет легче собирать и поддерживать необходимую базу данных для проведения всестороннего анализа портфеля и применять выводы из такого анализа в процессе принятия решений. Культура, основанная на доверии к знаниям отдельных людей, подход, управляемый данными, может показаться трудным для применения или даже недопустимым (рис. 2.6).

Решения	Организационные условия	Методы и результаты
Основанные на данных	<ul style="list-style-type: none"> – высокая степень дисциплины – объективность – высокое качество и полнота данных – наличие необходимых инструментов и систем – подходит для крупных организаций или субпортфелей – централизованное управление портфелем 	<ul style="list-style-type: none"> – искусственный интеллект – математические модели – методы оптимизации портфеля <p>—► уменьшение числа систематических ошибок</p>
Основанные на опыте	<ul style="list-style-type: none"> – высокая достоверность экспертных знаний – субъективность – отсутствие набора непротиворечивых данных – отсутствие или ограниченное количество инструментов и систем – небольшие организации или малые портфели – децентрализованное управление субпортфелями 	<ul style="list-style-type: none"> – последовательные решения отдельных лиц, удовлетворяющие органы управления – экспертные и критические группы <p>—► более высокая личная ответственность</p>

Рис. 2.6. Диаметрально противоположные аспекты, влияющие на процесс принятия решений при управлении портфелем и методы управления

Поскольку подход к управлению портфелем разрабатывается индивидуально для конкретной организации, то необходимо учитывать среду, в которой она ведет свою деятельность. Менее сложные методы управления портфелем могут принести лучшие результаты, поскольку они в большей степени соответствуют действующим, привычным методам принятия решений и поэтому полностью поддерживаются организацией. Субпортфели в различных подразделениях могут использовать разные подходы даже в рамках одной и той же организации. Среди других факторов, которые следует принимать во внимание, можно назвать необходимый уровень согласованности или степень внешнего влияния (политические изменения в государственном секторе или правовые изменения в областях с сильным регулированием).

При этом не надо забывать, что зрелость процесса управления портфелем не может быть выше зрелости процесса управления программой или проек-

том. Она определяется качеством и полнотой данных, которые предоставляют проекты и программы.

Помимо вышеупомянутых процессов, управление портфелем в значительной степени зависит от процессов управления организационными изменениями, коммуникации, знаний и человеческих ресурсов.

Организационные структуры. Эффективные организационные структуры создают основу для достижения стратегических целей, повышают результативность организации и снижают ее затраты. Для того чтобы структуры были эффективными, они должны быть основаны на пяти принципах: работа, задача, результаты, эффективность и отношения [14]. К наиболее распространенным в настоящее время типовым организационным структурам относятся: структура по типам продуктов, по сегментам рынка, по регионам, по функциям, процессам или проектам, а также матричная структура или ее гибрид.

Структура по типам продуктов (например, фармацевтические препараты, пищевые продукты и ветеринарные продукты) чаще всего используется компаниями, которые поддерживают несколько четко дифференцированных продуктовых линий.

Организация по сегментам рынка подходит для компаний, осуществляющих свою деятельность в нескольких странах и предлагающих широкий ассортимент услуг (например, услуги для корпоративных клиентов, для малого бизнеса, для коммерческих клиентов).

Географическая структура подходит для крупных глобальных игроков, которые ведут свою деятельность во многих странах и регионах и предоставляют услуги местному рынку, выигрывая за счет понимания локальных условий (например, Азиатско-Тихоокеанский регион, Европа, Ближний Восток и Африка, Латинская Америка и Северная Америка).

Организация по основным функциям (производство, продажа и обслуживание) подходит для небольших организаций, присутствующих в нескольких регионах и желающих придерживаться последовательной политики и наращивать опыт.

В последнее время начали развиваться структуры, основанные на процессах. Больше всего они подходят для отраслей, в которых стратегия фокусируется на последовательности рабочего процесса. Они также могут облегчать использование узкоспециальных способностей рассредоточенных деловых партнеров (то есть партнерских сетей [1]).

Часто используются гибриды двух или более указанных организационных моделей, когда, например, необходимо обеспечить согласованность корпоративных и дивизионных целей.

Проектно-ориентированные и матричные организации. Исключительно проектно-ориентированная (командная) структура может эффективно работать в организациях, которые занимаются проектным бизнесом, и наибольшая часть ресурсов которых задействована в проектной деятельности. В проектно-ориентированной организации проектный менеджер обладает полномочиями принимать любые решения по проекту, в том числе в части распределения бюджета, применения всех выделенных ресурсов и выполнения обязанностей по линейному управлению проектными группами. Такие организационные структуры описаны в стандарте РМВОК [45] и Д. Локком [31].

Организации часто выбирают матричную структуру, поскольку она сочетает стремление к максимальной функциональной эффективности с ориентацией на продукт, услугу или результат. Большинство крупных проектов и программ являются межфункциональными. Они задействуют сотрудников из различных функциональных направлений самой организации или даже извне, объединяют их в проектную команду, но не снимают с них при этом их соответствующих должностных обязанностей.

Такие матрицы описываются как слабые, сбалансированные или сильные в зависимости от того, какое измерение – функциональное (слабое) или проектное (сильное) – оказывает основное влияние на членов проектной группы [36]. Организации, которые придерживаются стратегии лидерства по продукту, часто делают выбор в пользу слабой или сбалансированной матрицы. У слабой матрицы нет непосредственного формального центра управления проектами, что позволяет специалистам задействовать глубокие области знаний. Она поддерживает несколько проектов одновременно и имеет ограниченные допуски по срокам исполнения.

Функциональные менеджеры могут оказывать сильное влияние на проект с помощью координации деятельности, управления бюджетом и оценки результативности. В сбалансированной матрице устанавливается официальная роль руководителя проекта, подотчетного функциональному направлению.

В сильной матричной организации сотрудники руководствуются в своей деятельности непосредственными указаниями менеджеров проектов, которые также контролируют бюджеты проектов.

С точки зрения портфельного менеджмента значительное влияние на процесс управления портфелем может оказывать тип матричной или проектно-ориентированной организации, а именно, распределение бюджетов. Проектно-ориентированные организации или организации с сильной матричной структурой характеризуются простыми механизмами бюджетирования и управления

ресурсами, которые легко согласуются с портфелями и субпортфелями ввиду слабой взаимозависимости между проектами.

Очень важно контролировать потенциал неиспользованных мощностей. Однако в условиях слабой матрицы, когда на несколько проектов выделяются одни и те же ресурсы, для предотвращения перерасхода ресурсов и обеспечения выполнения приоритетов портфеля в соответствии с планом необходим более внимательный подход к управлению ресурсами и бюджетированию.

Связь с категориями портфелей. Применительно к управлению портфелем уместно упомянуть о таком аспекте, как связь с организационной структурой, поскольку она имеет непосредственное отношение не только к структуре портфеля и его категоризации, но и к принятию решений по портфелю (рис. 2.7). Разделение портфелей на категории помогает осуществлять управление портфелями на индивидуальной основе. Это помогает разделить и сегментировать портфель на группы аналогичных проектов, которые лица, ответственные за принятие решений, могут сравнивать и сопоставлять друг с другом. У каждой категории есть своя задача и четкие границы, их можно легко описать и проконтролировать, а также привести в соответствие со стратегическими параметрами. Между различными свойствами проекта и категорией необходимо установить взаимно однозначную связь. Портфельное руководство использует категории для пропорционального распределения инвестиций.

Категории должны соответствовать организационной структуре, позволяющей использовать ресурсы, эффективно управлять и принимать решения. Для эффективного процесса принятия решений очень важно назначить лицо, ответственное за портфель или субпортфель. Чтобы это можно было осуществить, категория должна отражать организационную структуру и быть увязанной с бюджетом. Необходимо, чтобы для каждой категории был определен руководитель высшего звена, ответственный за принятие решений. Обязательным условием для принятия решений о портфельных инвестициях не только внутри категорий, но и между ними является четкая иерархия между категориями портфелей (рис. 2.7).

Люди. Еще одним важным элементом организационного контекста, который необходимо принимать во внимание при разработке и реализации управления портфелем, являются люди. Потенциал успеха портфельного менеджмента определяется культурой, ценностями, организационной гибкостью и руководящей системой организации [7]. Исследования [10] показывают, что больше всего руководство удовлетворено портфельным управлением тогда, когда это управление соответствует стилю управления организации.

Структурирование организации по	Соответствие структуре категорий портфеля	Пример	Преимущества	Потенциальные проблемы, которые будет необходимо решить
Типу продуктов или сегменту рынка	Часто применяется в портфелях по разработке продуктов Возможно централизованное управление портфелем Категория портфеля = категория продукта или = сегмент рынка	Категоризация по заболеваниям – в фармацевтической отрасли	<ul style="list-style-type: none"> – Наглядность – Всеобщее понимание без необходимости в дополнительном информировании – Возможность четкого согласования с продуктовой стратегией или клиентской базой – Согласованность с действующими структурами управления – Относительная простота сравнительного анализа и балансирования внутри продуктовой категории – Доступность ресурсов и знаний по конкретному продукту или сегменту 	<ul style="list-style-type: none"> – Фиксирует инвестиции в существующие продуктовые линейки или сегменты рынка – Трудно оптимизировать ценность среди различных категорий – Переход к новым линейкам или выход в новые сегменты требует назначения ответственного лица или создания структуры на пересечении категорий – Локальные потребности могут быть проигнорированы или скомпрометированы в пользу глобальных инициатив – Трудность в случае необходимости достижения абстрактных стратегических целей при управлении изменениями – Функция часто оккупирует бюджет
География	Часто применяется в портфелях по разработке продуктов и портфелях преобразований Децентрализованное управление портфелями	Региональный портфель Портфель Азиатско-Тихоокеанского региона и Австралии	<ul style="list-style-type: none"> – Всеобщее понимание без необходимости в дополнительном информировании – Спонсорство на местах – Ориентация на местные потребности – Согласованность с действующими структурами управления – Возможность компромиссных решений по продуктовому направлению или сегменту рынка, ориентированных на местные (рыночные) потребности – Решения принимаются близко к заказчику 	<ul style="list-style-type: none"> – Фиксирует reinvestиции в существующие географические модели – Трудно максимизировать ценность и перераспределять инвестиции по географическим регионам – Переход к новым линейкам или выход в новые сегменты требует назначения ответственного лица или создания структуры на пересечении категорий – Глобальные потребности могут быть проигнорированы или скомпрометированы в пользу местных инициатив – Трудность с управлением изменениями в случае реализации глобальных абстрактных стратегических целей
Функция	Часто применяется в портфелях инициатив по изменению ИТ- портфелей Децентрализованное управление портфелями	Портфель УК Портфель ИТ	<ul style="list-style-type: none"> – Активное функциональное спонсорство – Сильная привязка к функциональным стратегиям – Небольшая потребность в дополнительной коммуникации – Согласованность с действующими структурами управления и принятия решений – Согласованность с функциональными бюджетами 	<ul style="list-style-type: none"> – Трудность с приоритизацией, максимизацией ценности и перераспределением инвестиций между функциями – Трудность с запросом и получением поддержки: межфункциональные приоритеты могут быть проигнорированы – Значительные усилия в области коммуникации и мобилизации в случае любых межфункциональных вопросов – Необходимость в создании специального органа управления межфункциональными инициативами
Процесс	Не актуально в контексте инвестиций или изменения портфелей проектов			
Гибридные	Для создания корпоративного портфеля гибридной организации может понадобиться несколько субпортфелей различного характера			
Проектно-ориентированные	Прямая связь со структурой портфеля, бюджетом, процессом и управлением			

Рис. 2.7. Организационные структуры и их связь со структурой и категориями портфеля

Кроме того, ключом к его успеху является уровень квалификации в сфере управления проектами, программами и портфелями, а также в смежных областях деятельности. Управление портфелем не может принести больше выгод, чем организация в целом. Кроме того, решающее значение для успеха имеют навыки управления персоналом и те аспекты изменений, которые связаны с людьми. Это может быть одной из причин того, почему при внедрении портфельного менеджмента управление портфелями (УП) рекомендует использовать подход с точки зрения постепенных улучшений, а не метод «большого удара».

Управление портфелем – это базовый бизнес-процесс, который должен отражать сущность организации, в которой он применяется. Общее понимание организации позволяет портфельному менеджеру определить необходимые организационные предпосылки, а также то, какие из них (еще) не сформированы или какие элементы могут противоречить принципам управления портфелем в целом. Только после этого портфельный менеджер может обсуждать с руководителями высшего звена вопросы об изменениях в организации и скорости их осуществления. Поэтому практическим специалистам по управлению портфелем необходимо выходить за рамки стандартных методов управления портфелем и иметь основательное представление о бизнес-контексте, процессах формирования и реализации стратегии, системах управления, организационном дизайне и ключевых бизнес-процессах. Только тогда они смогут создавать и внедрять эффективные процессы управления портфелем. Исследования показывают, что нынешняя система управления портфелем уделяет недостаточно внимания этим связям и практике. К тому же по мере того, как практикующие специалисты применяют передовые методы с целью помочь организациям изменяться и адаптироваться с требуемой гибкостью и скоростью, исчезают четкие границы, которые существовали ранее между вышеупомянутыми смежными видами практики и портфельным менеджментом.

§ 2.4. Коммуникации и управление данными в портфельном менеджменте

Кодексы данных и системы классификации. Очевидно, что точная и оперативная передача управленческих данных является неотъемлемой составляющей контроля, будь то в отношении текущей деятельности одного проекта

или группы работ по программам и портфелям. Доступ к данным по прошлым проектам, программам и портфелям также полезен по многим причинам, в том числе следующим:

- польза прошлого опыта управления в целом (сделанные выводы);
- выявление решений, найденных ранее для хронических технических проблем (иногда их называют усвоенной техникой);
- причины правового характера, при разрешении постпроектных споров.

Объединение данных в управляемую и открытую базу данных является идеальным способом сделать данные доступными для всех тех, кто управляет портфельными задачами, работает над их выполнением или является заинтересованной стороной по той или иной причине (рис. 2.8). Но для сортировки, редактирования (обработки), обновления, слияния и извлечения данных необходимо соблюдать некоторые системные протоколы. Существенная особенность состоит в том, что каждому элементу в базе данных должен быть присвоен адрес или код, чтобы этот элемент можно было извлечь, обновить, отсортировать, объединить, отфильтровать, удалить или использовать иным образом.

Все люди, задействованные в проектах, должны знать о разных системах классификации, на основе которых составляются коды проектов, программ и портфелей. Ниже приводятся три основные системы классификации.

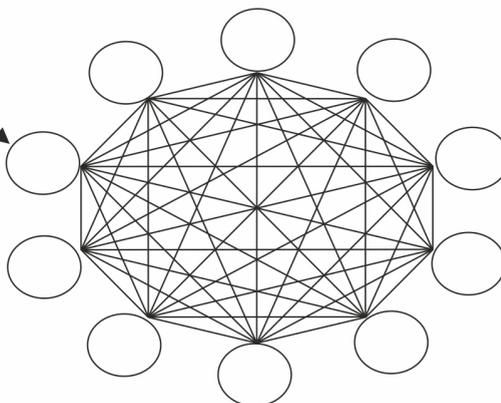
1. Структура распределения работ (WBS).
2. Система классификации организации (OBS).
3. Система классификации затрат (CBS).

На рис. 2.9 показано, каким образом можно объединить внутренние коды из WBS и OBS из отдельного небольшого проекта для получения кодов, обозначающих отдельные задачи и их коды счетов затрат. Это сильно упрощенный подход. В действительности, каждый код, показанный на рис. 2.9, будет иметь «приставку» с кодами более высокого уровня для идентификации программы (и, возможно, также портфеля), к которой относится проект.

Некоторым организациям также необходимо сортировать данные по задействованным сторонним компаниям или клиентам, поэтому они добавляют в код еще одну «приставку». Коды задач часто используются для обозначения навыков человеческих ресурсов (для распределения задач и планирования ресурсов отделов). Коды более высокого уровня идентифицируют сторонние организации или другие компании внутри группы, клиентов и т. д. Примеры систем кодирования можно найти у Д. Локка [32], а более подробное рассмотрение систем классификации – у Ф. Харрисона и Д. Локка [18].

Вариант 1. Отсутствие базы данных

Заинтересованные стороны портфеля



Отсутствие контроля коммуникации. Целостность данных и каналы связи ненадежны и неудовлетворительны. Некоторые люди не будут получать данные, необходимые для управления портфелем

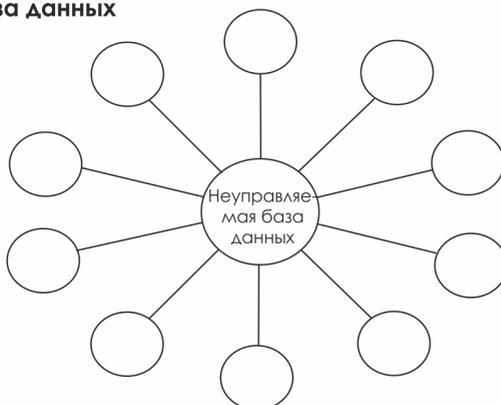
Вариант 2. Неудовлетворительная база данных

Внешние угрозы: кибератаки

Внутренние угрозы: любой участник может получить доступ к этой базе данных для извлечения, добавления или изменения данных (подробно портфельной Википедии).

Конфиденциальная информация доступна каждому.

Любой может внести несанкционированные изменения в данные, которые могут поставить под угрозу целостность данных, подорвать управление портфелем и препятствовать успеху портфеля



Вариант 3. Защищенная и управляемая база

Внешние угрозы:

ИТ-отдел обеспечивает защиту от кибератак, а также поддерживает безопасное ежедневное резервирование данных

Внутренние угрозы:

доступ к базе данных разрешен на нескольких predetermined уровнях в соответствии с потребностями различных заинтересованных сторон. Уровни доступа могут быть следующие:

- полная свобода вносить изменения в систему;
- просмотр и изменение любых данных;
- просмотр и изменение некоторых данных;
- просмотр некоторых данных.

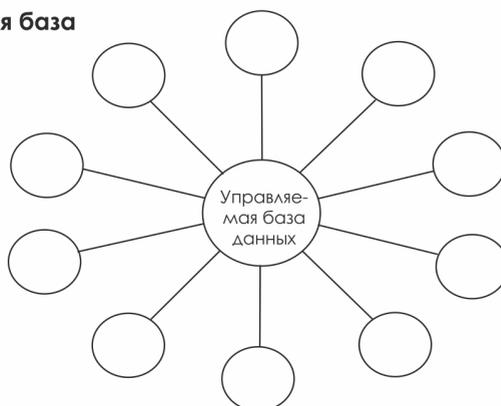


Рис. 2.8. Три варианта обработки и коммуникации данных по портфелю

Структура разбивки работ по одному проекту в рамках программы (показаны только два верхних уровня)

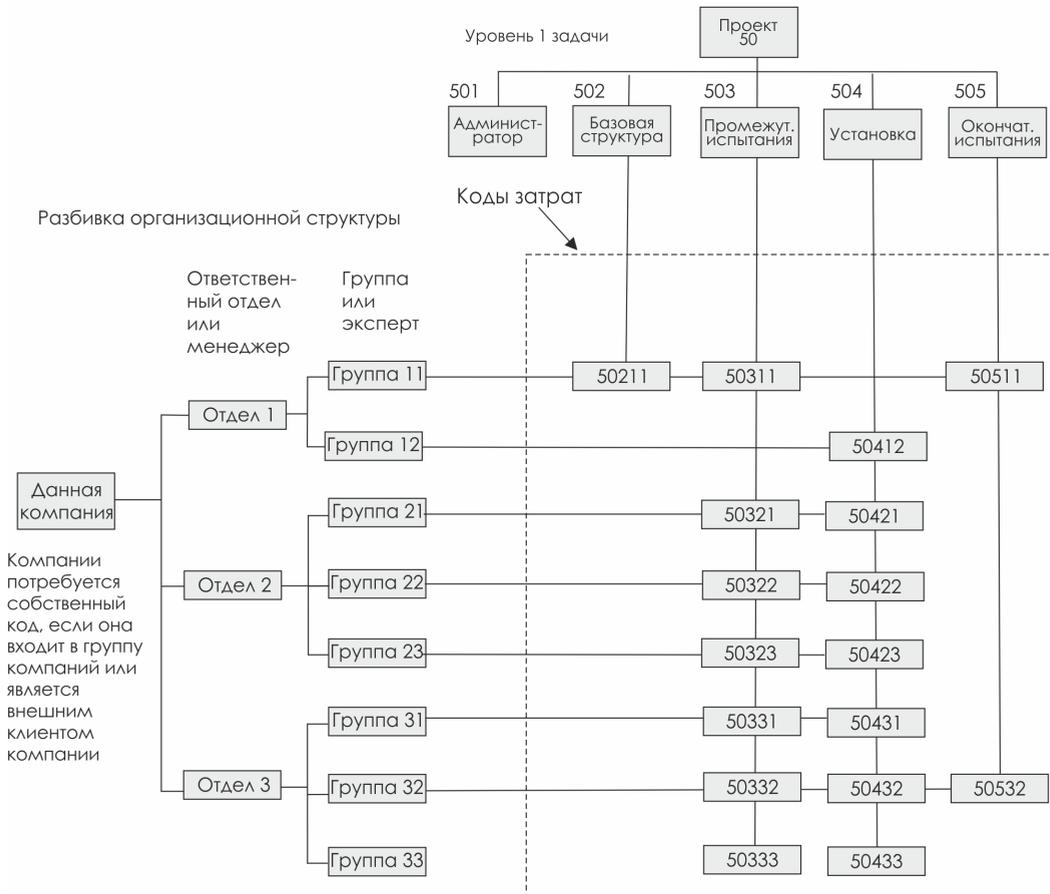


Рис. 2.9. Верхние уровни возможных систем разбивки и кодирования одного проекта в рамках одного портфеля

Очевидно, что без здравого смысла и изобретательности каждый отдельный элемент данных в портфеле может стать обременением кода, который будет состоять из длинной строки цифр, что выходит далеко за рамки практической применимости кода сотрудниками в их повседневной работе.

Можно привести пример, когда людям, работающим на открытых разработках в горнотехнических проектах, предложили использовать в своих расписаниях сложные 16-значные коды задач, и не удивительно, что эти люди просто отказались их использовать. Поэтому для того, чтобы коды были удоб-

ными для пользователей, при разработке систем кодирования и управления необходима определенная степень изобретательности [16].

Еще одна сложность возникает в ситуации, когда оказывается, что отделы закупок и (как правило) финансов, например, тоже используют коды для обозначения некоторых из тех же задач и объектов, которые фигурируют в кодах управления проектами, программами и портфелями. Добиться совместимости между всеми отделами и функциями желательно, но трудно. Тем не менее, целесообразно иметь единую систему кодирования или, по крайней мере, такую, которая логически совместима с другими. Таким образом, разработка и присваивание кодов является важной предпосылкой создания объективной и удобной базы данных портфеля. Ответственность за разработку системы кодирования (и за ее изменение, когда это необходимо) должна лежать на тех, кто обладает необходимыми знаниями и навыками, то есть, как правило, на ЦУП. В крупной организации могут действовать несколько ЦУП, поэтому ответственность за систему кодирования должна быть возложена на ЦУП самого высокого уровня, который часто называют корпоративным ЦУП. Для обеспечения максимально возможной совместимости разработка системы кодирования должна осуществляться совместно с проектными, финансовыми и закупочными отделами.

Управление портфельными коммуникациями. Непосредственный доступ к информации из базы данных портфеля обычно бывает технически возможен для всех сотрудников организации, какую бы должность они ни занимали, и в каком бы регионе ни работали. Очевидно, что это может привести к следующим рискам:

- несанкционированный доступ к конфиденциальным данным;
- ввод неверных данных (например, заявление об успешных результатах, не соответствующих действительности);
- изменение и повреждение самой системы баз данных.

По этой причине база данных обычно имеет более одного уровня доступа, зависящего от стажа работы и потребностей отдельных пользователей. Внесение изменений в саму систему доступно, как правило, корпоративному центру управления портфелем (КЦУП) или отделу информационных технологий (ИТ).

Ответственность за защиту данных от потери в результате сбоя системы или кибератаки обычно несет ИТ-отдел, однако этот вопрос должен касаться всех, кто хочет иметь возможность доступа к точным и надежным, легко доступным данным. Слишком уж часто мы слышим о таких случаях, когда круп-

ные организации (среди которых банки, крупные ритейлеры) сталкивались с проблемами кражи или повреждениями данных – иногда такими проблемами, из-за которых вся система становилась бесполезной, например, из-за условия возобновления функционирования системы только после выплаты выкупа.

Предоставление пользователю доступа к базе данных. Данные должны быть защищены от несанкционированных изменений. Кроме того, некоторые данные портфеля должны быть конфиденциальными. Высшему руководству нужен доступ к данным на обобщенном уровне, но не нужен при этом доступ к повседневным подробным графикам выполнения задач, хода работ и т. д. Менеджерам функциональных подразделений необходимо получать планы работ и определять, насколько они соблюдают запланированные сроки и бюджеты. Некоторые сотрудники из числа младшего персонала должны вводить информацию о ходе работы на уровне задач.

Таким образом, необходимо классифицировать данные по категориям, подходящим для разных пользователей на всех уровнях внутри и вне организации, чтобы избежать перегрузки того или иного сотрудника деталями, которые не имеют отношения к его функциям или положению, и защитить конфиденциальные данные организации. Решить вопрос о том, как организовать доступ для различных пользователей к актуальным для них данным, может (корпоративный) ЦУП (в сотрудничестве с отделом ИТ). Разработка такой системы может быть сложной задачей. Один из инструментов, который может помочь в принятии решений в данном процессе, – это вариант матрицы ответственности, принципы которой показаны на рис. 2.10. Этот инструмент полезен и прост в применении к одному проекту, гораздо сложнее – к программе и потребует значительного мастерства при его использовании для организации хранения, обновления и передачи данных внутри портфеля и за его пределами [16].

Регулярная отчетность. Неуместно долго и нудно говорить о методах отчетности, о характере и распространении периодических базовых отчетов среди заинтересованных сторон по проектам, программам и портфелям проектов. У каждой организации свои потребности и свой выбор. Однако существуют некоторые принципы, на основе которых составляется вся регулярная отчетность, а именно:

- отчеты должны быть всегда основаны на фактах, даже если (по причинам права собственности) они не всегда могут включать все факты;
- отчеты должны публиковаться вовремя – до того момента, когда указанные в них данные станут устаревшими;

• всегда следует помнить, что отчеты для клиентов и других внешних заинтересованных сторон – это окна в сообщающую организацию. Поэтому отчеты должны быть грамотно составленными, наглядно представленными, хорошо написанными, достаточно краткими и, прежде всего, точными.

Категория данных	Пользователь									
	ГА	ФА	ИТ	Клиент	Менеджер КЦУП	Менеджер ЦУП	Персонал ЦУП	Портфельный менеджер	Программный менеджер	Проектный менеджер
Все данные										
Эффективность портфеля										
Эффективность программы										
Эффективность проекта										
Эффективность работы отдела										
Стоимость портфеля/бюджетные данные										
Стоимость программы/бюджетные данные										
Стоимость проекта/бюджетные данные										
Данные о затратах отдела										
План работ отдела										
Расписания										
...и так далее										

Примеры категорий и символов доступа

и так далее, по мере необходимости

В соответствующие квадраты помещаются символы, показывающие уровень разрешенного доступа

- Ответственный за целостность и безопасность базы данных
- Разрешение на внесение системных изменений в базу данных
- ⊕ Разрешение добавлять, удалять или изменять портфели, программы и проекты
- ▲ Доступ к отчетам по клиентам, соответствующим образом от редактированным КЦУП или ЦУП
- С Разрешение вносить изменения в заранее определенное содержание программы/проекта
- N Получает уведомления об обновлении указанных данных и может получить доступ к этим данным в любое время.
- T Раз решение на ввод данных в рабочий график

Рис. 2.10. Принципы матрицы ответственности, адаптированной для управления коммуникацией по портфелю, программам и проектам

Нерегулярная отчетность. Рассмотрим подробнее практику «переадресации вопроса на более высокий уровень в организации». Это означает передачу соответствующему руководителю на достаточно высоком уровне в организации информации о том, что какой-то пункт в какой-то части портфеля, программы или проекта не соответствует ожидаемым затратам, прогрессу или уровню качества, и что для исправления ситуации или как минимум предотвращения ее усугубления необходимо вмешательство высшего звена.

Кто-то когда-то высказал мысль о том, что успешный менеджер высшего звена должен контролировать все, за что он отвечает, настолько хорошо, чтобы он мог расслабиться, почитать газету или с пользой провести время за разработкой будущей стратегии. Прежде всего, не стоит обременять какого-либо руководителя любого уровня отчетами, содержащими массу данных с описанием прогресса по вопросам, которые хорошо решаются и без вмешательства руководства. В этой связи появилось выражение «отчетность в порядке исключения». Оно означает, что акцент в отчетах для высшего руководства должен быть на тех вещах, которые рискуют выпасть из плана.

Переадресация проблемных вопросов на более высокий уровень – подходящее описание этого процесса предоставления отчетности в порядке исключения. Всех сотрудников, на каком бы уровне портфеля они ни находились, следует призывать всегда сообщать своему непосредственному руководителю о любом ожидаемом или фактическом риске для выполнения любой задачи.

Возможно, что руководителю придется, в свою очередь, переадресовать этот вопрос на еще более высокий уровень, предоставив доклад своему непосредственному руководителю, если это единственный способ решить проблему (например, если необходимо утвердить дополнительные расходы или получение дополнительных ресурсов).

В государственных организациях имели место случаи, когда так называемые информаторы либо не сообщали руководству о проблемах внутри своей организации, либо их обращения к руководству более высокого уровня были проигнорированы. Информаторов даже наказывали за то, что они осмеливались «высказаться» или нарушали условия конфиденциальности. В портфельных коммуникациях важно, чтобы сотрудники знали, как и куда обращаться в случае проблемной ситуации, и понимали, что они не только не будут наказаны, но и получают признание за поиск содействия или решения для предотвращения наступления риска или снижения его уровня.

Программные средства. Необходимо подчеркнуть, что старший специалист по управлению проектами в организации должен играть значительную (а лучше решающую) роль в выборе этой системы. ИТ-специалисты, как правило, не обладают достаточными знаниями о том, какие программные средства лучше всего подходят для управления деятельностью и эффективностью и составления соответствующей отчетности в сложных мультипроектах или портфелях.

Программное обеспечение для управления портфелем должно подходить по многим пунктам, и не в последнюю очередь по удобству его применения в

ЦУП для планирования, составления графиков, оценки прогресса и отчетности о расходах и ходе работ по всем компонентам портфеля. ЦУП должны иметь в своем распоряжении эффективное и надежное программное обеспечение, поэтому, как мы видим, именно руководитель КЦУП или ЦУП может лучше всего указать на необходимые параметры и выбрать лучший инструмент. Некоторые рекомендации по использованию списка задач при поиске программного обеспечения для управления на уровне проекта предлагает Д. Локк [32]. При покупке нового программного обеспечения всегда лучше начать с составления списка задач, которые вам действительно нужно решать, а затем обратиться к продавцам (вместо того, чтобы следовать менее эффективному подходу и позволять поставщикам навязывать вам свое понимание того, что вам, по их мнению, нужно).

Риски и угрозы.

Безопасность базы данных. База данных не может управлять собой сама. За базой данных необходимо следить, чтобы в ней содержались только актуальные и точные данные, и чтобы доступ к данным был открыт только для авторизованных лиц по уважительным причинам. Очевидным кандидатом на то, чтобы производить проверку внесенных данных и изменений на актуальность и точность является корпоративный (КЦУП). Однако следует уделять серьезное внимание вопросам стабильности и безопасности системы баз данных, в частности, защите от внешних вторжений (кибератак) и сбоев системы. По этой причине ответственным за установку и обновление приложений системы безопасности, а также за принятие адекватных мер для частого и регулярного сохранения и хранения резервных данных несет отдел ИТ.

Динамичный характер программ и портфелей. На рис. 2.11 проиллюстрирован динамичный характер портфеля. В большой и процветающей организации все постоянно меняется. Как только возникает новый проект, он становится предметом «стартового совещания», предназначенного для информирования и мотивирования тех, кто будет работать над проектом.

Когда проекты отменяются в процессе реализации, это может демотивировать всех сотрудников в организации, и к информированию тех, кого затрагивают изменения, необходимо подходить ответственно, особенно если за ними последуют увольнения.

Если портфель содержит проекты, предназначенные для изменения систем внутри организации, то это связано с определенными рисками. Одно из важных правил состоит в том, что сначала необходимо завершить проект в

процессе реализации, направленный на изменение устоявшейся и известной системы или части организации, и показать достигнутые им положительные результаты, а уже затем запускать другой проект изменения той же системы или части организации. Это разумное правило, которому необходимо следовать по очевидным причинам.



Рис. 2.11. Изменения в портфельной среде

К планированию сообщения о предстоящем изменении, которое затронет ту или иную часть организации или ее системы, необходимо подходить аккуратно и с осторожностью. Существует опасность утечки информации о проектном предложении. Это может породить ложные слухи, создать настороженное или, что хуже, негативное отношение среди сотрудников. Если проект или программа преобразований затронут сотрудников организации, то очевидно, что необходимо очень внимательно подойти ко времени и способам сообщения информации о таких изменениях. При планировании коммуникации необходимо соблюдать должную степень конфиденциальности. А. Фаулер и Д. Локк подчеркивают важность указания на преимущества изменений и создания позитивного отношения, а также рассматривают

вопросы наименее болезненных сокращений сотрудников и изменения их должностных функций [17].

Организационная нестабильность. Представьте себе безукоризненно работающую систему управления портфелем. Представьте, что у КЦУП есть сбалансированная и логически закодированная система, обеспечивающая предоставление необходимых данных соответствующим руководителям во всей организации. Но что произойдет, если один или несколько проектов портфеля изменят саму организацию или приведут, например, к объединению, созданию или расформированию отделов? Такие преобразования могут затронуть один или сразу несколько ЦУП. Они могут изменить саму структуру отчетности и контроля базы данных, поэтому частью программы преобразований должно быть управление изменениями.

Недостаточная поддержка со стороны высшего руководства. Цель управления портфелем и его вспомогательными компонентами – программами и проектами – состоит в обеспечении реализации запланированных выгод. Однако эти управленческие функции сопряжены с расходами, которые зачастую являются косвенными затратами самой организации. Большинство организаций стремятся поддерживать уровень своих косвенных затрат на низком уровне относительно прямых затрат, и дисбаланс в этом плане может негативно сказаться на позиции организации на конкурентном рынке. Таким образом, необходим баланс затрат на КЦУП и ЦУП в группе. Если потратите слишком мало, то это поставит под угрозу получение стратегических и других ожидаемых выгод. Если потратите слишком много, то от этого может пострадать конкурентоспособность организации на рынке. Поэтому высшее руководство должно признавать ценность портфельного управления и поддерживать его финансирование на разумных уровнях.

Гарольд Керцнер [27] исследовал нескольких сотен организаций, чтобы узнать, насколько эффективно управление проектами осуществляется в каждой из них. Он получил множество заполненных анкет. В книге приводится впечатляющий отчет о результатах. В одном из примеров говорилось о компании, которой не удавалось осуществлять свои проекты достаточно успешно до тех пор, пока одна сотрудница не вдохновила своим энтузиазмом всю организацию. Она сформировала небольшой ЦУП, в результате чего улучшилась производительность во всей организации. На смену прежнему хаосу пришел порядок. Затем компания перешла в другие руки. Новое руководство урезало косвенные затраты, в том числе на ЦУП и его ответственного руководителя. В результате организацию снова поглотил хаос. Этот пример – урок для высшего руководства.

§ 2.5. Определение базовых показателей для оценки эффективности портфеля

При создании системы портфельного управления проектами (ПУП) необходимо оценить и принять во внимание текущий уровень зрелости развития ПУП. Существует ряд инструментов и соответствующих показателей, которые могут помочь организациям проанализировать уровень своей зрелости и направить свое развитие к внедрению ПУП. Эти инструменты помогают прогнозировать проблемы и избегать ошибок, опираясь на прошлый опыт. Методы могут касаться таких аспектов, как расширение масштабов изменений, поддержка высшего руководства, организационный масштаб, процессы и программное обеспечение, а также критериев приоритизации и отбора. Например, в ходе реализации управления портфелем проектов организация будет развиваться от программного обеспечения с «ручным управлением» на базе MS Office к использованию профессионального программного обеспечения для ПУП [48].

Ключевую роль в успешном управлении портфелем играют наработанные навыки человеческих ресурсов. Менеджеры портфелей должны обладать специальными компетенциями в управлении портфелями и программами, соответствующими руководящим принципам их организации. В соответствии с Базовым уровнем индивидуальной компетентности, разработанным International Project Management Association (IPMA), ключевые сотрудники должны иметь аналитические компетенции, позволяющие им получать глубокое понимание портфеля, компетенции в области управления кадрами, позволяющие менеджерам решать личные и социальные проблемы в портфеле, а также практические компетенции как основной элемент надлежащего управления портфелями [21].

Совершенствование модели оценки эффективности компонентов портфеля. Проекты являются основным средством достижения и поддержания конкурентоспособности. Одним словом, успешный проект будет наверняка способствовать успеху бизнеса. Однако успех по-прежнему воспринимается разными людьми по-разному [3]. В управлении проектами широко используются ключевые параметры, составляющие «железный треугольник» – план, бюджет и объем [28]. Хотя эти параметры успеха являются общим методом оценки успеха проекта, они отражают лишь минимальные ожидания организации в отношении проекта [39]. Организации должны ожидать большего, чем просто эффективные проекты; им нужны впечатляющие результаты [48].

Для оценки стратегической эффективности [22] организация может оценить выгоды от изменений, вытекающие из завершенного проекта. Например, проект может выполнить все ожидания в отношении бюджета, объема и плана, но его результаты могут не внести существенного вклада в долгосрочные организационные цели. Эффективность проекта сама по себе не определяет влияние, которое результаты проекта оказывают на организацию. Если проект не создает стратегической ценности, то его успех можно поставить под сомнение. Очевидно, что проект не может считаться успешным, если его результаты не приносят желаемых выгод и не создают стратегической ценности.

В качестве альтернативы простой оценке эффективности проекта как средству для оценки успеха проекта была предложена расширенная модель показателей для оценки успешности проекта [28, 33, 39, 51, 52]. Данная модель предлагает расширенный список показателей успеха проекта, включающий влияние на клиента, вклад в успех бизнеса и готовность к будущему. Кроме того, она включает в себя влияние на команду [51]. Вместе эти показатели позволяют получить более полную оценку успеха проекта [48].

Формализация управления отдельными проектами оказывает сильное влияние на качество ПУП. Это приводит к повышению степени прозрачности портфеля проектов за счет получения более полной информации [53]. Поэтому в литературе предлагается применять формализацию управления отдельными проектами, так как это значительно повышает качество управления портфелем.

Установление базовых показателей неоперационной деятельности. Общий подход при установлении базовых показателей заключается в рассмотрении таких операционных измерений, как:

- процент реализованного объема проекта (достигнутый прогресс);
- разница между запланированным и фактическим бюджетом;
- разница между запланированным и фактическим планом работ.

Разработка базовых показателей неоперационной деятельности может осложняться по многим причинам. В соответствии с упомянутой выше моделью расширенной оценки успеха проекта, неоперационными базовыми компонентами являются влияние на клиентов, влияние на команду, организационный успех и готовность к будущему.

Например, для измерения эффективности результатов проекта с точки зрения влияния на клиентов требуются базовые показатели текущего состояния бизнеса клиента и технических характеристик [48]. Что касается влияния на команду, то хорошо известно, что вовлеченность сотрудников (приверженность) оказывает непосредственное влияние на успех проектов. Установление

вовлеченности сотрудников в качестве показателя эффективности проекта не только повышает эффективность проекта, но и способствует устойчивости корпоративной стратегии во всей организации. Устойчивая стратегия является рычагом для привлечения, вовлечения и удержания рабочей силы [29].

Поддержание актуальности показателей эффективности. Показатели и средства контроля являются ключевыми предпосылками управления портфелями проектов. Желательно, чтобы эти показатели и средства контроля были представлены на панели мониторинга портфеля с цветовым обозначением статуса и метриками.

Показатели эффективности являются жизненно важным механизмом управления портфелем проектов. Основная цель использования механизмов управления может состоять, например, в достижении стратегических целей программы, оценке участия в финансировании, удовлетворенности заинтересованных сторон, характеристики рисков и распределения ресурсов [42]. Как пишет Дж. Пеннибакер [38], примерами показателей эффективности являются:

- полнота требований;
- масштаб доработок;
- количество завершенных ключевых этапов;
- количество пропущенных ключевых этапов;
- использование системы распределения работ для разработки планов проектов;
- использование устава команды для управления конфликтами;
- соответствие потребления ресурсов планам;
- ожидаемые результаты и фактические результаты, полученные при проведении проверки;
- эффективность стратегий реагирования на риски в части смягчения рисков;
- соблюдение поставщиком графика, сметы и соответствие ожидаемой эффективности;
- объем запросов на предоставление более широкой информации, чем та, которая передается в процессе регулярной коммуникации.

Показатели эффективности могут быть адекватными только тогда, когда они добавляют ценность для организации. Эта ценность исходит из удобства использования показателей при управлении портфелем проектов и его ориентации в соответствии со стратегическими целями организации. Согласно Дж. Пеннибакеру [38] набор показателей может быть разным в зависимости от организаций и отраслей. Как бы то ни было, организация должна регистриро-

вать и индексировать показатели проектов, которые осуществляются в течение нескольких лет. Это позволит организации сформировать прочную основу для сравнения показателей и принятия соответствующих решений.

Управление эффективностью портфеля. Деятельность по управлению проектами, необходимая для обеспечения эффективности портфеля, состоит из следующих работ [19]:

- отслеживание эффективности портфеля как на уровне отдельных компонентов, так и на общем уровне;
- регистрация изменения базовых показателей;
- оценка вклада портфельных выгод и сравнение их со стратегическими целями;
- прогнозирование будущей деятельности;
- оценка влияния различных компонентов портфеля друг на друга;
- рассмотрение вопроса о приоритетности стратегических целей.

Эти задачи должны выполняться последовательно в динамике по времени, а также применительно к широкому кругу проектов и портфелей, с тем чтобы можно было сравнить или настроить несколько портфелей в динамике по времени (иными словами, убедиться, что «яблоки сравниваются с яблоками»). Это позволит организации сопоставлять свои проекты и портфели.

Обучение и подготовка портфельных менеджеров являются ключевым фактором эффективного и результативного управления портфелем. Чтобы портфельный менеджер мог эффективно управлять портфелем, его компетенции должны охватывать несколько областей знаний и опыта.

Эти компетенции должны включать аналитические способности, человеческие и практические компетенции, которые касаются личных и социальных тем, и портфельные компетенции, которые касаются конкретной практики [21]. Исследование выявило несколько причин неэффективного управления портфелем. Так, принятие решений по отбору проектов и портфелей производится, скорее, по политическим, нежели чем по плановым и рациональным соображениям. Также компетенции и деятельность портфельного менеджера играют решающую роль в управлении портфелем. Кроме того, портфели требуют индивидуализированных процессов управления: одинаковых проектов не бывает [35].

Изменение менталитета на различных уровнях. Проекты, ориентированные на показатели операционной эффективности, управляются с точки зрения оптимизации производительности в соответствии с операционными целями. Это означает, что все меры, решения и действия будут направлены на

достижение этих целей. Таким образом, операционные цели проекта влияют на поведение заинтересованных сторон проекта и управляют его процессами. Чрезмерное внимание к операционным целям может привести к принятию решений по проекту, противоречащим целям управления эффективностью портфеля [48].

Для достижения операционного успеха проектные группы и заинтересованные стороны проекта могут принимать решения или меры, которые повышают операционную эффективность проекта, но оказывают негативное влияние на неоперационную эффективность: успех клиента, команды и организации и готовность организации к будущему. Это не только уменьшает выгоды проекта, но и приводит к несоответствию проекта стратегии компании.

Для обеспечения стратегической согласованности необходимо, чтобы заинтересованные стороны проекта выступали в качестве агентов поддержки неоперационного управления эффективностью, побуждали проектные группы придерживаться неоперационных целей и стимулировали осуществление соответствующих действий. Чтобы процесс управления портфелем проектов был действительно устойчивым, он должен быть встроен не только в деятельность организации, но и в ее культуру. С точки зрения культуры, изменения следует рассматривать как то, что вы делаете вместе с людьми, а не в отношении людей. Следует признать, что «мягкие средства», на самом деле, прочны [41]. Эффективное руководство изменениями, которые необходимо осуществить в организации, – это сложная задача, но ее можно выполнить гораздо проще, если принять во внимание то, как работает интеллект изменений на разных уровнях организации [54]. И последнее, но не менее важное: необходимо найти агента изменений, который будет отстаивать неоперационные показатели производительности в кругу топ-менеджмента [29].

Управление интеграцией выгод. Для обеспечения реализации выгод и возможности дальнейших действий портфельный менеджер должен сверять получение выгод с заявленными сроками, а также прогнозировать будущие инвестиционные прибыли и убытки, чтобы отслеживать их в сравнении с фактическими и выявлять несоответствия прогнозируемых выгод ожидаемым (ISO 21504 [19]). При выполнении этих мероприятий ему, возможно, придется преодолеть несколько проблем, таких как:

- сопротивление оценке проектов по полученным выгодам;
- сопряжение управления проектами с управлением выгодами;
- обеспечение принятия результатов организацией;
- превращение рационализации портфеля в постоянную практику работы.

Преодоление сопротивления оценке проектов по полученным выгодам. Расширенные показатели успеха показывают, что проекты можно оценить за пределами их операционной эффективности. Эти дополнительные метрики оценивают выгоды, которые возникают в результате выполнения проекта и его результатов [48]. Однако, несмотря на наличие общепринятой структуры расширенных показателей проекта [28, 33, 39, 51, 52] и четкой связи между проектами и бизнес-стратегиями, организации продолжают оценивать проекты по их эффективности [48]. Несмотря на предположение, что менеджеры проектов составляют примерно 45% сотрудников, открытых для изменений [34], известно, что основными факторами сопротивления являются два аспекта: во-первых, измерение выгод проекта считается сложным [56]; во-вторых, измерение выгод должно быть сделано после завершения проекта [55].

В дополнение к организации сильной функции управления изменениями, например, на основе модели «восприятие, разведка, синтез, руководство» [49], и усилению цели, которая движет организацией [37, 41], предполагаемым решением может быть управление реализацией выгод (УРВ). УРВ может применяться к проектам для уточнения ценности и стратегической значимости [50]. Известно, что это увеличивает общий успех проектов в достижении запланированных выгод, особенно в сочетании с эффективными практиками управления проектами [2, 50].

Сопряжение управления проектами с управлением выгодами. Чем позднее в жизненный цикл проекта вводится управление выгодами, тем сложнее его осуществлять. Для реализации эффективного управления выгодами необходимо создать структуру управления для изначального сопряжения управления проектами с управлением выгодами на весь период жизненного цикла проекта [2]. Такая система управления требует назначения двух ключевых функций: менеджера проекта и менеджера по выгодам.

Менеджер проекта отвечает за осуществление проекта на всех его этапах, от инициации до завершения. Менеджер по выгодам отвечает за реализацию выгод проекта путем определения потенциальных выгод, их планирования, создания экономического обоснования проекта, реализации выгод и аудита фактических выгод, полученных от проекта.

Функция менеджера по выгодам аналогична функции поддержки высшего руководства, которая повышает заметность проекта [8]. Исследования показывают, что высокоэффективные организации, активно привлекающие такую поддержку, показывают более высокий процент проектов, которые отвечают их целям [46]. Менеджер по выгодам следит за тем, чтобы проект

рассматривался как стратегическое усилие, связанное с ценностями, на которые ориентируется бизнес, и четко информирует об этом команду проекта и заинтересованные стороны для поддержки принятия решений об изменениях в рамках масштаба, плана и бюджета проекта. Это гарантирует, что организация будет оценивать проекты через призму организационной ценности, а не только из показателей операционной эффективности [48].

Обеспечение принятия результатов организацией. Если проект оценивается с точки зрения его способности обеспечить достижение результатов, а не с точки зрения обеспечения их принятия, то принятие результатов организацией может быть сопряжено с трудностями. Показатели операционной эффективности проекта не касаются принятия результатов организацией и их дальнейшего применения. Результат проекта может соответствовать ожиданиям организации, но цели, связанные с ценностями, не будут достигнуты, если организация не сможет принять или применить результаты проекта [48].

Для преодоления этой проблемы важно, чтобы руководство проекта в обязательном порядке демонстрировало организации выгоды, полученные в результате завершения проекта. Этого можно добиться, если ввести демонстрацию выгод как обязательную часть методологии реализации проекта. Эти выгоды могут быть двух видов.

1. Операционные: например, сокращение расходов, увеличение доходов и прибыли.

2. Неоперационные: они могут включать следующие:

- повышение удовлетворенности клиентов;
- расширение персонала;
- улучшение вовлеченности сотрудников;
- совершенствование навыков;
- полученный опыт;
- расширение спектра услуг и ассортимента продуктов;
- соблюдение нормативных требований и политики.

Рационализация портфеля должна стать регулярной практикой и способностью. Управление интеграцией выгод может стать более сложным по мере увеличения разнообразия портфелей. Разнообразие портфелей влечет за собой более высокий уровень сложности, увеличение затрат и неэффективность. По этой причине принятие решений о портфеле является основополагающим для успеха компании. Рационализация портфеля не только помогает сократить расходы, но и переориентирует компанию на ее отличительные способности. Тем не менее, определить основную проблему сложности портфеля может быть трудно.

Существуют различные симптомы, которые могут говорить о том, создает ли сложность портфеля проблему:

- срок вывода на рынок более длительный, чем у конкурентов;
- неспособность реагировать на изменения на рынке;
- стремление сократить расходы на все продукты;
- определение проектов как стратегических, даже если у них низкая прибыльность;
- выполнение множества малозначительных работ;
- слишком большое разнообразие продуктов приносит все меньший доход по мере роста продаж;
- принятие решений отнимает слишком много времени и осуществляется с несколькими итерациями.

Распознавание любого из этих симптомов сигнализирует о необходимости анализа сложности портфеля. Хотя большинство компаний рационализируют свой портфель только тогда, когда у них возникают проблемы, передовые высокоэффективные компании, как известно, контролируют свой портфель и приводят его в порядок на постоянной основе, выявляя и удаляя неэффективные элементы [11, 41].

Для оценки производительности своих портфелей портфельные менеджеры используют ключевые показатели эффективности (КПЭ). КПЭ обычно отображаются на одностраничном документе (который называется панелью мониторинга) и позволяют контролировать и проверять производительность портфеля. Показатели обычно представляются в наглядной форме с использованием таких средств визуализации, как схемы, круговые шкалы и других. Хорошо продуманные КПЭ помогают портфельному менеджеру в поиске направления для принятия соответствующих решений по эффективному управлению портфелем. И, наоборот, плохо проработанные КПЭ могут запутать менеджера или внести неясность в понимание необходимого решения, что приведет к неправильным или неадекватным действиям.

Определения КПЭ. Любой КПЭ – это бизнес-метрика, которая используется для оценки важнейших факторов успеха организации. КПЭ могут различаться и различаются от организации к организации. Можно сказать, что ключевые показатели эффективности использует любое предприятие, даже если не осознает этого.

Некоторые организации уже давно применяют панель мониторинга с набором КПЭ для управления своим бизнесом. Сбалансированная система показателей, впервые представленная в начале 1990-х годов, используется

компаниями для контроля за своей производительностью в различных областях своей деятельности. У каждого предприятия свои цели, поэтому содержание выбранных ими сбалансированных показателей будет различным.

Портфель состоит из программ и проектов, задача которых – изменение организации, в то время как сбалансированная система показателей относится, прежде всего, к мониторингу производственной стороны бизнеса (известной в портфельной дисциплине как текущий бизнес). Это означает, что сбалансированная система показателей в том виде, в каком она существует в настоящее время, не может использоваться для контроля за успехами портфеля.

Прежде чем приступить к рассмотрению того, каким должен быть «ключевой показатель эффективности», разберемся, что на самом деле означает каждое из слов этого выражения:

- **ключевой:** означает все, что важно. В портфельном менеджменте ключевые показатели определяют решения, которые необходимо принять в отношении портфеля;
- **эффективности:** то, что позволяет понять, выполняется (реализуется) ли портфель по целевому назначению;
- **показатель:** метрическая или иная визуальная информация, отражающая состояние портфеля.

В качестве КПЭ портфеля может использоваться (и зачастую используется) все, что угодно.

Однако прежде, чем выбирать группу КПЭ, которые будут отображаться на панели мониторинга, полезно понять, какие факторы важны для портфеля, то есть понять, что для портфеля является важным или ключевым.

Ключевые показатели эффективности портфеля. У портфеля есть три основных этапа: начальный, центральный и завершающий. Начальный этап портфеля – это тот, на котором в портфель вносятся новые идеи. На центральном этапе портфеля осуществляется реализация проектов и программ. Завершающий этап портфеля – это этап, на котором организация получает (или не получает) выгоды от проекта. Чтобы узнать, как работает портфель, важно определить те показатели эффективности, которые позволяют организации контролировать отдельные компоненты портфеля. В следующих разделах рассматриваются некоторые примеры таких показателей.

КПЭ на начальном этапе выполнения портфеля. Показатели этого этапа позволяют организации понять, насколько полезно (или бесполезно) переводить идеи в проекты. Они показывают организации, подходят ли ей выбранные проекты и не допустить одобрение проектов, которые не согласуются со стратегией.

Таким образом, показатели позволят менеджеру портфеля (или разрешительному совету) принять решения о том, как повысить качество полученных идей и оптимизировать процесс составления портфеля. Надо помнить, что новые идеи могут прийти в портфель в любое время, даже если процесс утверждения проводится раз в квартал.

Примеры КПЭ для рассмотрения на начальном этапе портфеля.

- Сколько идей поступило от каждого направления бизнеса? Этот показатель говорит организации о том, какие из ее подразделений доминируют в генерации новых идей. Нужно ли это как-то регулировать? Быть может, те подразделения, которые не выдвигают своих идей, необходимо обучить тому, как предлагать свои идеи? Показатель будет еще действеннее, если количество идей от каждого отдела будет отображаться относительно размера отдела. От более крупного отдела можно ожидать большего числа идей.

- Сколько идей преобразовано в проекты и программы? Этот показатель говорит организации о том, насколько хорошим был процесс отбора. Большинство организаций так или иначе ограничены в ресурсах, поэтому одобрение каждой идеи является признаком незрелой организации. Высокоэффективная организация может одобрить лишь порядка 40% предложенных идей.

- Какая часть предусмотренного бюджета уже выделена на утвержденные проекты? Этот показатель позволяет понять еще до утверждения новой идеи, есть ли у организации доступные средства на реализацию проекта. Определение этой метрики может оказаться проблематичным, потому реализация каждой идеи требует расходов, а финансовый отдел составляет бюджет по годам. Необходимо позаботиться о том, чтобы действия, запланированные на текущий год, соответствовали предусмотренному на этот год бюджету, а не пытаться финансировать всю стоимость проекта из средств текущего года. Если проекты охватывают период в несколько лет, то необходимо предусмотреть дальнейшее финансирование для реализации проекта в последующие финансовые годы. Если бюджет распределен, например, по отделам или стратегическим целям, то показатель должен отображать разбивку по тем же параметрам. Это позволит организации увидеть, может ли она перераспределить деньги туда, где это необходимо для выполнения существующих проектов, или финансировать отдел или стратегическое направление, на которое не предусмотрены средства, необходимые, как ожидается, для реализации дополнительных идей.

- Насколько идеи соответствуют стратегии? Этот показатель говорит организации, достигла ли она успехов в исполнении своей стратегии. Очень многие организации составляют стратегию из трех основных пунктов, а впо-

следствии обнаруживают, что наибольшая часть фактически реализуемых проектов относится к категории «Прочие». Какова текущая очередь идей: сколько идей остались нереализованными и каков период задержки в их исполнении?

- Какова текущая очередь идей: сколько идей остались нереализованными и каков период задержки в их исполнении? Данный показатель говорит организации, насколько эффективен ее процесс работы с новыми идеями; не тратит ли она впустую усилия, рассматривая новые идеи, которые впоследствии не развиваются в проекты? По прошествии определенного периода исполнения портфеля (более года) необходимо пересмотреть идеи, которые не были определены как имеющие достаточный приоритет для реализации. Если не отказаться от старых идей, то в портфеле может оказаться слишком много непродуктивных компонентов. При отсутствии прогресса в течение примерно 6 месяцев любая оценка затрат и выгод (и потребность в идее) становится неактуальной. Прежде чем пересматривать идею, необходимо освежить соответствующую информацию. Любая идея более чем годичной давности может быть связана с потребностями организации, актуальными для ее прошлой стратегии; такую идею необходимо будет пересмотреть и убедиться, что она соответствует и нынешним стратегическим целям.

КПЭ центрального этапа реализации портфеля. Показатели центрального этапа реализации портфеля позволяют организации понять, насколько хорошо она осуществляет идеи, воплощенные в проектах. Какое число из этих проектов на самом деле будет реализовано? Когда организация получит выгоды, запланированные в рамках процесса утверждения и инициации портфеля? Если возникнут какие-либо проблемы с реализацией, то организация должна будет принять соответствующие меры для обеспечения их решения (что, конечно, может означать отмену проекта). Ниже приведены некоторые показатели, которые следует учитывать на центральном этапе выполнения портфеля.

- Показатели состояния: для отображения статуса текущих проектов можно использовать показатели состояния (красного, желтого или зеленого цветов). Показатели состояния говорят организации, насколько хорошо осуществляется реализация портфеля. Все ли проекты будут выполнены в соответствии с планом (зеленый статус)? Есть ли потенциальные проблемы (желтый статус)? Или требуется вмешательство (красный статус)? В обычной организации в той или иной степени представлены все три статуса. Зеленый статус всех проектов в портфеле может означать, что кто-то скрывает правду, потому что с проблемами сталкивается любой проект. Большинство из них,

как правило, можно решить, но как минимум у пары проектов в портфеле будут проблемы, с которыми нелегко справиться. Поэтому необходимо обратить на них внимание и впоследствии решить.

Если в портфеле проекты отмечены только красным и зеленым цветами и нет ни одного желтого, то это говорит об отсутствии системы раннего предупреждения для выявления проблем. Поэтому организация начинает реагировать на возникающие проблемы стихийно. Такая ситуация может означать, что организации следует пересмотреть параметры, определяющие статус проекта, с тем чтобы достаточно заблаговременно поднимать возникающие проблемы. Если портфель содержит большую долю проектов с красным статусом, то это говорит о неспособности организации контролировать выполнение портфеля и о том, что, прежде чем приступить к управлению портфелем, ей следует уделить больше внимания изучению основ реализации проектов.

- Когда будут выполнены проекты и программы портфеля? Этот показатель сообщает организации об ожидаемых сроках осуществления изменений, предусмотренных в портфеле. Надлежащий портфельный менеджмент сбалансировал бы изменения, которые воздействуют на организацию, по количеству за определенный период и по задействованным областям. Показатель позволяет портфельному менеджеру и ответственному старшему руководству увидеть, может ли масштаб изменений породить проблемы, которые повлияют на управление бизнесом? Может ли, например, возникнуть риск от выполнения проектов в течение напряженного периода (например, от выполнения проектов в финансовом отделе в конце года или проведения ремонта магазина под Рождество)? Возможно, потребуется показать не только объем изменений, но и их масштаб. Одна крупная программа в процессе реализации может оказать такое же воздействие, как и 10 небольших проектов.

- Количество проектов по этапам. Данный показатель говорит организации о ее пропускной способности в выполнении проектов. Не наблюдается ли переизбытка проектов с совпадающими сроками реализации? Определенные этапы проектов потребуют определенных ресурсов. Если стадии выполнения большинства проектов будут совпадать, то они будут потреблять одни и те же ресурсы. А что произойдет по завершении этих этапов? Ресурсы будут доступны, но простаивать без работы?

Если организация имеет ограниченные ресурсы, то с каждым годом она сможет осуществлять больше и больше проектов за счет регулирования этапов выполнения проектов.

- Какая часть предусмотренного бюджета уже выделена на утвержденные проекты? Данный показатель говорит организации о том, сколько средств она уже распределила и, следовательно, каков ее резерв для финансирования новых проектов. Показатель должен разделять выделенные средства на уже потраченные суммы (фактические данные) и прогноз оставшихся расходов.

В начале финансового года можно ожидать, что некоторые средства останутся нераспределенными, с тем чтобы организация могла реагировать на события и утверждать новые проекты. Если у нее нет свободных средств, то единственный способ финансирования новых проектов состоит в том, чтобы отменить другие проекты (что будет расточительством ресурсов, потому что организация потратит деньги без возврата). Позднее, в течение финансового года, можно ожидать, что большая часть денег (если не все) будет направлена на проекты. Если распределить не все выделенные средства, то организация может, в конце концов, закончить тем, что будет утверждать любые проекты, лишь бы «потратить деньги», вместо того чтобы направлять их на важные проекты. К концу финансового года этот показатель может быть обновлен, с тем чтобы показать, какая часть бюджета на следующий год будет приходиться на перенесенные на следующий год проекты, что приведет к сокращению доступного бюджета на следующий год.

- Информация о рисках и проблемах, которые будут стоять на пути выполнения портфеля. Этот показатель говорит организации о вопросах, которые необходимо решить для облегчения выполнения проектов. Если посмотреть на каждый из рисков и проблем, связанных с проектами и программами, с точки зрения портфеля, то можно выделить определенные темы. Можно выделить общие темы (как правило – стоимость, ресурсы, масштаб, временные рамки) и рассмотреть применительно ко всей организации. Наличие темы говорит о необходимости проанализировать ситуацию с целью узнать, есть ли у нее «коренная» причина. Так, если темой являются расходы, то это может означать, что организации следует либо провести работу по повышению точности составления смет на начальных этапах, либо, возможно, пересматривать калькуляции при прохождении более поздних этапов, по мере получения более подробной информации.

- Информация о межпроектных/межпрограммных зависимостях, влияющих на выполнение работ. Этот показатель говорит организации о том, какие проекты оказывают наибольшее влияние на реализацию всего портфеля. Небольшой проект может в значительной степени зависеть от нескольких других более крупных программ, а они могут опираться на этот проект в том, что каса-

ется выполнения необходимых для них работ. Или, возможно, эти другие программы могут нуждаться в ресурсах, которые не будут доступны до момента завершения проекта. Если проект имеет низкий приоритет, то это не означает автоматически, что он не важен. Принимая в расчет всю подобную информацию, менеджер портфеля может проанализировать вопрос о том, следует ли изменить приоритетность проектов, и на каких из них сфокусировать внимание для того, чтобы предотвратить возникновение проблем с зависимостями.

- Ресурсный потенциал. Данный показатель дает представление о ресурсном потенциале и выделяет проблемы, которые будут препятствовать реализации портфеля. Он говорит организации о том, есть ли у нее какие-либо проблемы с ресурсами, влияющие на благополучное выполнение проектов. Важно учитывать как материальные, так и человеческие ресурсы. Например, отдел ИТ мог бы осуществлять больше проектов, если бы имел доступ к большему числу технических сред одновременно. Портфель строительных работ может иметь ограничения с точки зрения числа грузовых автомобилей, которые могут одновременно доставлять материалы на строительную площадку.

Если определенный ресурс портфеля постоянно перерасходуется, то организация должна рассмотреть вопрос об инвестировании в увеличение этого ресурса. Если не хватает специалистов с определенными навыками, то это может быть решено путем организации переподготовки. Если не хватает материальных ресурсов, то в этом случае, возможно, потребуется их закупить (для выполнения этой задачи может потребоваться проект). Недостаточное использование ресурса может указывать на другую проблему. Организация несет затраты по ресурсу, но не использует ценность этого ресурса по максимуму. Следует ли изменить портфель таким образом, чтобы использовать этот ресурс? Нужен ли организации ресурс в таком объеме ресурсов или его можно сократить? При рассмотрении решений о ресурсах помните, что для постепенного наращивания и уменьшения ресурсов может потребоваться значительное время. Поэтому целесообразно изучать воздействие ресурсного фактора на протяжении нескольких кварталов, а не смотреть на него как на разовый неотложный вопрос.

КПЭ на завершающем этапе выполнения портфеля. Показатели на завершающем этапе выполнения портфеля позволяют организации выявить, удалось ли ей достичь своих намерений по реализации портфеля. Управление выгодами – это область, которая представляет трудности для многих организаций. КПЭ, предусмотренные обоснованием проекта, могут постепенно размываться по мере продвижения проекта, вплоть до их полного игнорирования.

Должное внимание к КПЭ позволит организации оценивать свои достижения и сделать мониторинг частью структуры портфеля. Со временем это может привести к улучшению качества проектных обоснований, в том числе к большей точности в оценке потенциальных выгод, которые организация будет уметь отслеживать. Ниже приведены примеры КПЭ на завершающем этапе выполнения портфеля.

- Какие выгоды были получены в этом году? Данный показатель говорит организации о том, получила ли она от своих проектов то, что ожидала получить. Если организация отслеживает получение выгод, то она делает это, как правило, в течение определенного периода по завершении проекта (обычно в течение 6 месяцев или года). Иногда структура организации такова, что ей легче отслеживать фактические, а не ожидаемые выгоды (поскольку последние потребуют очередного пересмотра проектного обоснования для получения необходимой информации). Для мониторинга фактических выгод можно применять текущие средства. Нефинансовые выгоды (например, удовлетворенность клиентов) могут быть отображены отдельно или переведены в псевдофинансовые затраты и показаны в составе финансовых выгод.

- Какие выгоды будут получены в этом году? Данный показатель сообщает организации об ожидаемых выгодах от проектов в процессе реализации и о получаемых выгодах от завершенных проектов. Если организация производит мониторинг своих выгод, то у нее будут целевые показатели ожидаемых выгод. В этом случае выгоды могут компенсировать затраты на осуществление проекта.

- Сколько проектов было отменено или отложено? Данный показатель говорит организации о том, насколько хорошо она произвела отбор проектов. Отмена слишком большого числа проектов может свидетельствовать о том, что процесс отбора и утверждения проектов нуждается в улучшении. Если у организации слишком большое число приостановленных проектов, то это может говорить о том, что процесс утверждения следует сделать более «капельным», не допускающим реализации слишком большого числа проектов одновременно.

Литература к главе 2

1. Aghina W., DeSment A. and Heywood S. (2014). The past and the future of global organisations, McKinsey Quarterly.

2. Badewi A. (2016), The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: towards developing a project benefits governance framework, *International Journal of Project Management*, 34(4), 761–778.
3. Barclay C. (2016). A dialogue on the diversity in the constituents of project success, in: Barclay C. and Osei-Bryson K.M. (eds). *Strategic Management: Contemporary Issues and Strategies for Developing Economies*, New York: CRC Press.
4. Benko C. and McFarlan F.W. (2003). *Connecting the Dots: Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
5. Bivins S.S. and Bible M.J. (2012). Evaluating strategic project portfolio performance, *PM World Journal*, I(III), October.
6. Cabinet Office. The (2008). *Portfolio, Programme and Project Offices*, Norwich: The Stationery Office.
7. Cabinet Office. The (2011) *Management of Portfolios*, Norwich: The Stationery Office.
8. Chandler D.E. and Hall P. (2016). *Improving Executive Sponsorship of Projects: A Holistic Approach*, New York: Business Expert Press.
9. ChangePoint Press (2016). 80% of execs have no real-time visibility, available at: [https://www. ChangePoint.com/press/know-new-research-finds-80-exec-no-real-time-visibility](https://www.ChangePoint.com/press/know-new-research-finds-80-exec-no-real-time-visibility) (accessed 23 February 2016).
10. Cooper R.G., Edgett S.J. and Kleinschmidt E.J. (1998). *Best Practices for Managing R&D Portfolios Products*, 2nd edn, Cambridge: Perseus Publishing.
11. Couto V., Plansky J. and Caglar D. (2017). *Fit for Growth: A Guide to Strategic Cost Cutting, Restructuring, and Renewal*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
12. Davenport T. and Short J. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign, *Sloan Management Review*, Summer 11–27.
13. Deming W.E. (1986). *Out of the Crisis*, Cambridge, MA: MIT Press.
14. Drucker P.F. (1974). New templates for today's organizations. *Harvard Business Review*, January.
15. Dumas M., La Rosa M., Mendling J. and Reijers H.A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*, Berlin, Heidelberg: Springer.
16. Edited by Dennis Lock and Reinhard Wagner (2019). *The Handbook of Project Portfolio Management*. First published by Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon.

17. Fowler A. and Lock D. (2006). *Accelerating Business and IT Change: Transforming Project Delivery*, Aldershot: Gower.
18. Harrison F. and Lock D. (2004). *Advanced Project Management*, 4th edn, Aldershot: Gower. Hartman, F.T. (2000), *Don't Park Your Brain Outside: A Practical Guide to Improving Shareholder Value with Smart Management*, Newtown Square, PA: Project Management Institute.
19. International Organization for Standardization (2015). *ISO 21504, Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on portfolio management*, Geneva: ISO.
20. International Organization for Standardization (2015a). *9000, Quality Management Systems – Fundamentals and vocabulary*. Geneva: ISO.
21. International Project Management Association (IPMA) (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management, Version 4.0*, Amsterdam: IPMA, pp. 1–432.
22. Jugdev K. and Muller R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success, *Project Management Journal*, 36(4), 19–31.
23. Kaplan R.S. and Norton D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71–79.
24. Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
25. Kaplan R.S. and Norton D.P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
26. Kaplan R.S. and Norton D.P. (2015). *The Office of Strategy Management*, Boston MA: Harvard Business Review.
27. Kerzner H. (2000). *Applied Project Management: Best Practices on Implementation*, New York: Wiley.
28. Kloppenborg T.J., Tesch D. and Manolis C. (2014). Project success and executive sponsor behaviors: empirical life cycle strage investigations. *Project Management Jornal*, 45(1), 9–20.
29. Kohl K. (2016). *Becoming a Sustainable Organization: A Project and Portfolio Management Approach*, Boca Raton, FL: Auerbach Publications.
30. Latham J.R. (2012). Management system design for sustainable excellence: framework, practices and considerations. *Quarterly Journal of Medicine*, 19(2), 7–21.
31. Lock D. (2013). *Project Management*, 10th edn, Farnham: Gower.
32. Lock D. (2016). *Project Management*, 10th edn, Farnham: Gower.

33. Malach-Pines A., Dvir D. and Sadeh A. (2009). Project manager-project (PM-P) fit and project success”, *International Journal of Operations and Production Management*, 29(3), 268–291.
34. Maltzman R. and Shirley D. (2016). *Driving Project, Program, and Portfolio Success: The Sustainability Wheel*, Boca Raton, FL: Auerbach Publications.
35. Martinsuo M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31(6), 794–803.
36. Morgan M.M., Levitt R.E. and Malek W. (2008). *Executing your Strategy: How to break it down and get it done*, Boston, MA: Harvard Business Review Press.
37. Mourkogianniss N. (2006). *Purpose: The Strating Point of Great Companies*, New York: Palgrave Macmillan.
38. Pennypacker J.S. (2005). *Measures of Project Management Performance and Value*, Chadds Ford, PA: Center for Business Practices.
39. Pinto J.K. (2004). The elements of project success, in Cleland, D.I. (ed.), *Field Guide to Project Management*, Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
40. Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Greating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, pp. 11–15.
41. Price C. and Toye. S. (2016). *Accelerating Performance: How Organizations Can Mobilize, Execute, and Transform with Agility*, Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
42. Project Management Institute (2009). *The Standard for Portfolio Management*, 2nd edn, Newtown Square, PA: PMI.
43. Project Management Institute (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Newtown Square, PA: PMI.
44. Project Management Institute (2013). *The Standard for Portfolio Management*, 3rd edn, Newtown Square, PA: PMI.
45. Project Management Institute (2013a). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Newton Square, PA: PMI.
46. Project Management Institute (2015). *PMIs Pulse of the Profession: Capturing the Value of Project Management*, Newtown Square, PA: PMI.
47. Project Management Institute (2016). *Governance of Portfolios, and Projects, A Practice Guide*, Newtown Square, PA: PMI.
48. Romano L. (2017). *Project Portfolio Management Strategies for Effective Organizational Operations*, Hershey, PA: IGI Global.
49. Scott S. and Esteves T. (2013). *Leadership for Sustainability and Change*, Oxford: DoSustainability.

50. Serra C.M. and Kunc M. (2015). Benefits realization management and its influence on project success and the execution of business strategies, *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66.
51. Shenhar A. and Dvir D. (2007). *Reinventing Project Management*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
52. Shenhar A. and Levy, O. (1997). Mapping the dimensions of project success, *Project Management Journal*, 28(2), 5.
53. Teller J., Unger B., Kock A. and Gemunden, H.G. (2012). Formalization of project portfolio management: the moderating role of project portfolio complexity, *International Journal of Project Management*, 30(5), 596–607.
54. Trautlein B. (2013). *Change Intelligence: Use the Power of CQ to Lead Change That Sticks*, Austin, TX: Greenleaf Book Group Press.
55. Yu A.G., Flett P.D. and Bowers J.A. (2005). Developing a value-centered proposal for assessing project success. *International Journal of Project Management*, 23(6), 428–436.
56. Zwikael O. and Smyrk J. (2012). A general framework for gauging performance of initiative to enhance organizational value. *British Journal of Management*, 23(1), 6–22.

Глава 3 ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ

§ 3.1. Определение портфеля

Определение (формирование) портфеля является первым и наиболее важным этапом в управлении портфелем. Именно на этом этапе устанавливаются цели портфеля. От этого зависит все, что будет происходить с портфелем в дальнейшем. Мы используем термин «определение», а не формирование в силу того, что «формирование» в специальной литературе подразумевает в большей степени процесс выявления, отбора и компонентов-проектов (программ) – в портфель, а «определение» рассматривает этот процесс шире, добавляя целеполагание самого портфеля с позиций реализации стратегии развития организации, а также выбор самого «формата» портфеля.

Определение портфеля зависит от глубокого понимания своей организации, ее целей и того, как она работает. Это относится в равной степени к государственной организации, многонациональной корпорации, частной компании, партнерству, неправительственной (НПО) или благотворительной организации, независимо от их размера. Без понимания целей и задач организации и того, как она работает, надеяться на успех бессмысленно.

В отсутствие четкого стратегического направления произойдет следующее:

- бизнес-планы будут рассогласованными;
- краткосрочная ориентация будет, скорее всего, преобладать в ущерб долгосрочной;
- проекты и другие работы могут противоречить друг другу;
- приоритеты могут быть неясными или противоречивыми;
- решения могут быть несовместимыми.

Если не делать вещи «правильно», произойдет следующее:

- лица, принимающие решения, не будут обладать достаточной информацией;
- может быть запущено слишком большое число проектов;
- может возникнуть перерасход ресурсов;
- процессы могут быть несовместимы;
- роли и ответственность могут быть смешанными, могут дублировать друг друга или отсутствовать вообще.

Любая из вышеперечисленных проблем может привести к организационному кризису [6].

Определение портфеля представляет собой первый из пяти видов деятельности по управлению портфелем. Эти виды деятельности схематически показаны на рис. 3.1. Они соответствуют видам деятельности по управлению портфелями, описанным в ISO 21504 (Международная организация по стандартизации (ISO) [25] и в стандарте «Управление портфелями» организации AXELOS [4], которые показаны на рис. 3.2).



Рис. 3.1. Контекст определения портфеля

Процессы по ISO 21504	«Управление портфелями». Определение методов
Определение портфеля Определение возможных компонентов портфеля Отбор компонентов портфеля Определение портфельного плана Анализ и отбор компонентов портфеля Проверка соответствия портфеля стратегическим целям Оценка результативности портфеля и отчетность Балансирование и оптимизация портфеля	Понять Классифицировать Расставить приоритеты Найти баланс Составить план

Рис. 3.2. Практики управления портфелем по ISO 21504 [24] и стандарту AXELOS [4] «Управление портфелями»

Менеджеры организации могут устанавливать эквивалентные методы или виды деятельности, которые они хотят использовать, путем адаптации опубликованных стандартов и методов (например, тех, которые указаны на рис. 3.2) и формирования процесса или метода управления портфелем, подходящего для конкретной организации.

Контекст стратегического и корпоративного планирования. Разработка стратегии обычно рассматривается как внешняя деятельность по отношению к управлению портфелем (то есть как вводная информация). Однако разработка стратегии и определение портфеля могут быть частью одного и того же процесса стратегического развития. Это можно обосновать тем, что если «определение» касается постановки целей в поддержку стратегии, то лица, которые устанавливают стратегию, устанавливают таким образом цели и для портфеля. Определение стратегии и целей обычно осуществляется группой руководителей высшего звена.

Если не изложить стратегию таким образом, чтобы ее можно было понять и применить на практике, то она не принесет никакой пользы. Без четко определенной и изложенной стратегии добиться стратегической согласованности (ключевой принцип управления портфелем) будет невозможно. Необходимо, чтобы лица, которые разрабатывают стратегию, и те, кто устанавливает цели портфеля, взаимодействовали между собой, а их соответствующие обязанности были согласованными. Если разработка корпоративной стратегии и постановка целей осуществляются отдельными группами в отрыве друг от друга, то они с меньшей вероятностью смогут добиться согласованности, учитывая всю сопутствующую дезорганизацию, дублирование обязанностей и связанные с этим расходы.

Организационный контекст. Существует множество разных взглядов на то, что такое портфель. Как директору или менеджеру портфеля вам нужно понимать, какую область организационного контекста занимает «ваш портфель». Охватывает ли он всю организацию или ее часть? Или он касается только одной функции? Включает ли портфель в свой состав «текущую деятельность», а также программы и проекты? Понимать контекст очень важно, поскольку надпортфельный уровень управления должен устанавливать цели (или как минимум их утверждать) и определять все возможные ограничения. При этом необходимо понимать схемы горизонтальной и вертикальной подконтрольности в организации. Например, если портфель охватывает всю компанию, то его цели будут определяться и утверждаться руководством. Если портфель охватывает одно из подразделений или регионов присутствия

компании, то цели будут устанавливаться «материнской» компанией. Если портфель является частью портфеля более высокого уровня, то цели будут устанавливаться директором этого старшего портфеля.

Когда «портфель» может совсем не быть портфелем. Если портфель представляет собой совокупность работ, которые выполняет отдельная функция (например, совокупность ИТ-проектов внутреннего отдела ИТ), то вопрос о том, кто устанавливает цели, может быть связан с большими трудностями. В соответствии с определением стандартов ISO 21504 и «Управление портфелями» эффективность управления портфелями определяется ценностью для организации в целом. Описываемый здесь портфель ИТ – это всего лишь ряд задач, которые выполняют ИТ-специалисты для других частей бизнеса. Целью «портфельного управления» в подобных случаях обычно является оптимизация использования ИТ-ресурсов. Однако ИТ-специалисты не должны устанавливать цели (например) в части обслуживания клиентов, производства или обработки финансовых операций.

ИТ-специалисты должны применять свои способности для удовлетворения потребностей групп, у каждой из которых должны быть свои бизнес-цели. Опасность рассмотрения такого типа портфеля ИТ, как портфеля, основанного на ценностях, состоит в том, что он будет ориентироваться на затраты и результативность, а не на эффективность для бизнеса. Это будет отвлекать внимание организации от того, что ей действительно необходимо сделать. Лучше вообще не называть такой объект «портфелем» и избегать подобной путаницы; это не портфель, а просто работа, которую делает ИТ-отдел. Мы говорили об отделе ИТ для примера, однако данная логика применима к любой другой функциональной группе.

Важность видения и ценностей. Чтобы устанавливать цели портфеля, необходимо понимать видение и ценности своей организации.

Видение с позиции нашего исследования может рассматриваться как вектор, который направляет всю организацию к достижению четко определенного результата. Хорошо сформулированное видение гарантирует, что вы сосредоточитесь на правильных вещах и сможете продвинуть свою организацию вперед. Все, что делается в рамках организации, должно соответствовать ее видению и относиться к его реализации.

То, как организация добивается результата, сформулированного в ее видении, определяется ее ценностями. Ценности влияют на поведение сотрудников и задают ему рамки, не допуская действий по принципу «цель оправдывает средства». Простого соблюдения законов и правил зачастую недостаточно.

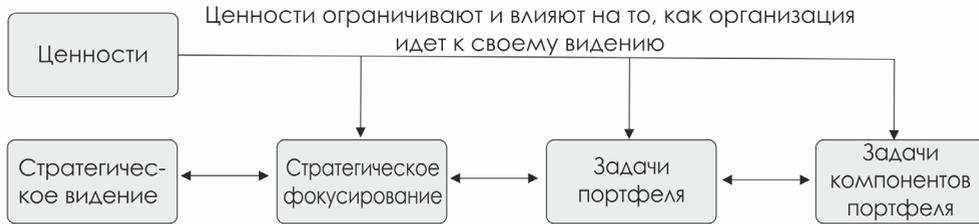
Существует множество процессов и методов, которые лидеры отказываются применять, потому что считают их неэтичными, даже если такие процессы и методы не противоречат закону. Ценности могут быть не только изложены в «декларации о ценностях», но и отражены в других документах (таких, как политика и рабочие процедуры).

Чем понятнее видение и ценности, тем легче установить цели портфеля. Однако видение, как правило, не обеспечивает уровня детализации, достаточного для четкого понимания направления. Видение должно быть разделено на несколько «фокусных областей» (четырёх или пяти, как правило, достаточно). Они часто бывают связаны с тематикой различных стратегических концепций, таких как, например, матрица «продукт–рынок» И. Ансоффа [2]. Приведем несколько примеров:

- соответствие, которое вы должны обеспечить для того, чтобы просто оставаться в бизнесе, то есть соблюдение всех применимых к вашему бизнесу законодательных или нормативно-правовых требований;
- расширение рынка – продвижение ваших продуктов или услуг в новых географических районах или среди новых категорий клиентов;
- лидерство продукта, то есть предложение новых продуктов и услуг как инновационных, так и созданных по аналогии с другими;
- взаимодействие с заинтересованными сторонами, например, повышение удовлетворенности клиентов за счет общения с ними или формирование лояльных отношений с привилегированными поставщиками;
- близость к клиентам, скажем, поощрение лояльности клиентов и их повторного обращения за теми же или новыми продуктами и услугами; люди любят вашу организацию, несмотря на любые ее недостатки;
- операционная эффективность – предоставление своих услуг или продуктов по цене, которая позволяет обеспечить требуемую маржу или оставаться в пределах predetermined конверта затрат;
- отношения с сотрудниками, например, формирование среды или предоставление социального пакета для удержания персонала.

Если вы преуспеете во всех своих фокусных областях, то сможете реализовать свое видение. Если выбранные фокусные области неверны, то вам нужно будет поставить их под сомнение и пересмотреть, с тем чтобы они охватывали все видение в целом. Теперь вы можете приступить к рассмотрению целей портфеля. Каждая цель должна быть согласована с видением и связана с ним (через фокусную область). Она должна определяться и ограничиваться ценностями, а также быть источником целей для компонентов портфеля (на-

пример, проектов) (рис. 3.3). В теоретическом плане соотношение понятий «видение», «ценности» и «цели» было подробно исследовано в [1].



Двусторонняя связь между видением и задачами каждого компонента портфеля должна четко прослеживаться

Рис. 3.3. Видение, ценности, фокусирование и задачи

Ситуации, когда портфель определяется из ничего как совершенно новая структура, крайне редки; обычно это происходит в действующей организации с историей продуктивности работы. Плохие показатели продуктивности (или показатели ниже ожидаемых в вашем секторе) указывают на необходимость принятия мер, постановки новых целей или пересмотра текущих. Точно так же вам нужно понимать перспективы вашей организации. Будут ли по-прежнему востребованы ее услуги или продукты? Что делают конкуренты? Есть ли на вашем рынке новые игроки, делающие принципиально новые предложения или следующие принципиально иным операционным моделям? Развиваются ли прорывные технологические инновации и могут ли они появиться? Могут ли повлиять на вашу организацию какие-либо социальные, экологические или правовые проблемы?

Низкая продуктивность и негативный прогноз могут быть показателем того, что вы должны отказаться от того, что делаете сейчас, и сосредоточиться на других приоритетах, которые приведут вашу организацию к ее видению. Ключевая проблема любой действующей организации состоит в том, что она просто продолжает «делать то, что и всегда», не задумываясь о целесообразности своей деятельности. Бюджет на каждый год – это бюджет предыдущего года плюс (или минус) 5% и все. Такую ситуацию можно часто встретить в организациях, которые уделяют больше внимания сокращению расходов как приоритету перед другими целями. Конечно, экономия – это важно, но экономичность зависит не только от затрат, но и от доходов или выгод.

Далее, в действующей организации обычно проводится ряд программ, проектов или инициатив, которые уже поглощают ресурсы, и результаты этих

начинаний должны продвинуть организацию вперед. Опять же, тот факт, что эти работы были начаты, не означает, что они должны быть завершены.

Если инициатива больше не согласуется со стратегией, то нет смысла продолжать тратить на нее деньги, которые вряд ли обернутся выгодой; ее продолжение может оказать даже негативное воздействие на другие ваши продукты или услуги. Нужно понимать, как каждая инициатива, проект или программа служат видению и той области, на которой они фокусируются. Организации редко разрушаются из-за провала одного проекта; они разрушаются тогда, когда все предпринимаемые ими инициативы не имеют смысла или не могут быть реализованы.

Хотя цели не должны быть основаны на одних лишь ограничениях, все же стоит принимать в расчет реалии бизнеса. У организации никогда не будет неограниченных средств, ресурсов и энергии. Поэтому те, кому поручено достичь ничем не ограниченных целей, могут лишь посмеяться – мы все слышали истории о стратегах, витающих в облаках. Также цели должны заставлять людей думать и изобретать новые пути, если привычные пути не позволяют этих целей достичь. Трудно – не обязательно означает нереально. Лорд Резерфорд однажды сказал: «У нас нет денег, поэтому мы должны думать» [17]. Лица, определяющие цели, должны разбираться в следующем:

- доступность средств и ресурсов;
- общий риск по всему портфелю и его соответствие готовности организации к риску;
- мощности и способности организации, позволяющие реализовать портфель;
- воздействие на тех, кого затрагивают результаты, и их готовность принять изменения.

Важно также обеспечить охват как краткосрочных, так и долгосрочных целей. Обычно «краткосрочное» ориентировано на то, чтобы обеспечивать и финансировать «долгосрочное». Ранние выгоды хороши, но пренебрежение долгосрочной перспективой заканчивается плохо. Как подчеркивал Карл Питер Форстер, будучи генеральным директором группы Tata Motors (в том числе ее британского подразделения Jaguar Land Rover): «Я считаю, что тот, кто всегда действует на краткосрочную перспективу, всегда будет в затруднительном положении» [23].

Цели портфеля должны отражать масштаб и границы портфеля. Нет смысла ставить перед директором портфеля цель, на которую он не может повлиять. Если у вас простая организация, то у нее, скорее всего, будет только

один портфель, поэтому вам нет необходимости решать, какие направления деятельности войдут в один портфель, а какие – в другой. Однако вам все равно нужно будет выбрать объем работ, которые будут включены в портфель (и которые, следовательно, будут управляться как портфель), и какие работы будут выполняться традиционными способами. Так, на рис. 3.4 показана организация, состоящая из пяти подразделений (отделов или функций, в зависимости от терминологии), в портфель (А) которой входят только программы и проекты. Вся деятельность подразделения V и остальных подразделений (В) осуществляется отдельно соответствующими руководителями с традиционным распределением расходов по центрам затрат.

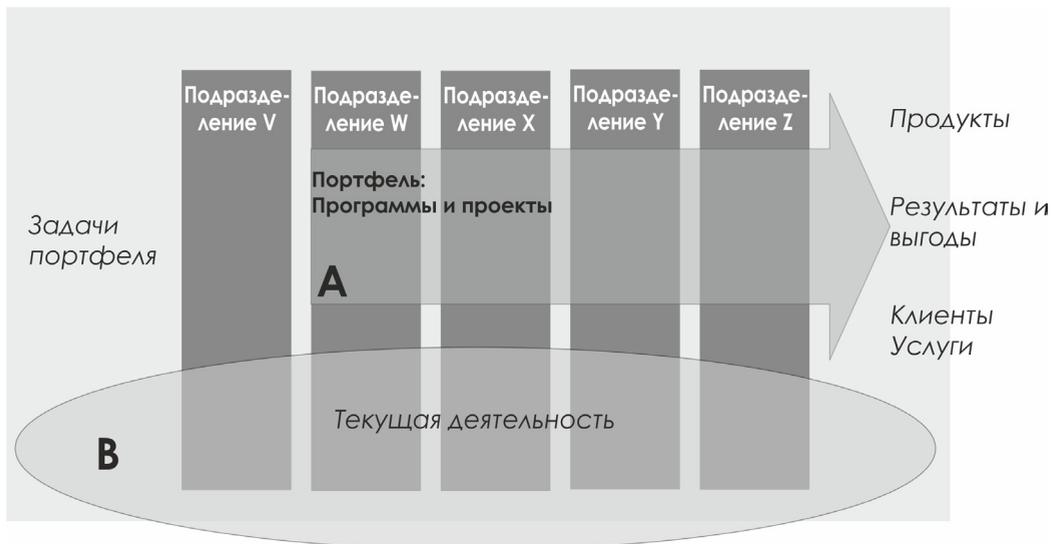


Рис. 3.4. Портфель, который охватывает только программы и проекты организации

Управляя программами и проектами, как портфелем, вы можете убедиться в том, что они согласованы, определить масштаб каждого из них, с тем чтобы свести к минимуму взаимозависимости, и эффективно и рационально использовать свои ресурсы. Вместе с тем результаты таких программ и проектов будут влиять на «текущую деятельность» (ТД), ответственность за которую несет соответствующий руководитель каждого подразделения.

Портфель не может содержать все необходимое для обеспечения полной реализации видения организации. Можно обнаружить, что некоторые ресурсы используются и проектами, и текущей деятельностью одновременно – если

это так, нужно решить, кто расставляет приоритеты или принимает решения, когда потребности в ресурсах противоречат друг другу.

Стандарт AXELOS «Управление портфелями» дает следующее определение управления портфелем: «Управление портфелем представляет собой скоординированный набор стратегических процессов и решений, которые в совокупности обеспечивают наиболее эффективный баланс организационных изменений и текущей деятельности» [4].

В этом определении говорится о текущей деятельности. Это означает, что текущая деятельность должна быть включена в портфель. Включив текущую деятельность в состав портфеля, директор портфеля получает возможность управлять ими параллельно, распределяя ресурсы и финансы по обоим элементам и принимая меры в ответ на любые внезапные кризисы или изменения в текущей деятельности.

На рис. 3.5 показан портфель, включающий текущую деятельность (обозначенную на диаграмме как «процессы и прочие работы»). Эти процессы будут носить межфункциональный характер и фокусироваться на потребностях клиентов; они также будут «организованы» в порядок осуществления работ разными подразделениями, необходимый для управления бизнесом. Этот подход более адаптивен по сравнению с тем, при котором у каждого подразделения есть свои собственные цели и процессы, а также «система координат», объединяющая подразделения друг с другом. Портфель управляется горизонтальным измерением организационной матрицы, который определяется потребностями клиентов и создаваемой для них ценностью. Здесь центральные службы используют единую систему планирования и бюджетирования и финансовую платформу, что все чаще имеет место в современных взаимосвязанных компаниях.

Финансовые средства портфеля будут распределяться по каждому проекту и процессу (или по каждому компоненту портфеля), а не по центру затрат каждого отдельного подразделения (согласно ISO 21504 портфель представляет собой совокупность компонентов, сгруппированных для облегчения их управления для достижения всех или отдельных стратегических целей организации; компонент портфеля означает проект, программу, портфель или другую связанную с ними работу).

Здесь центральные службы используют единую систему планирования и бюджетирования и финансовую платформу, что все чаще имеет место в современных взаимосвязанных компаниях.

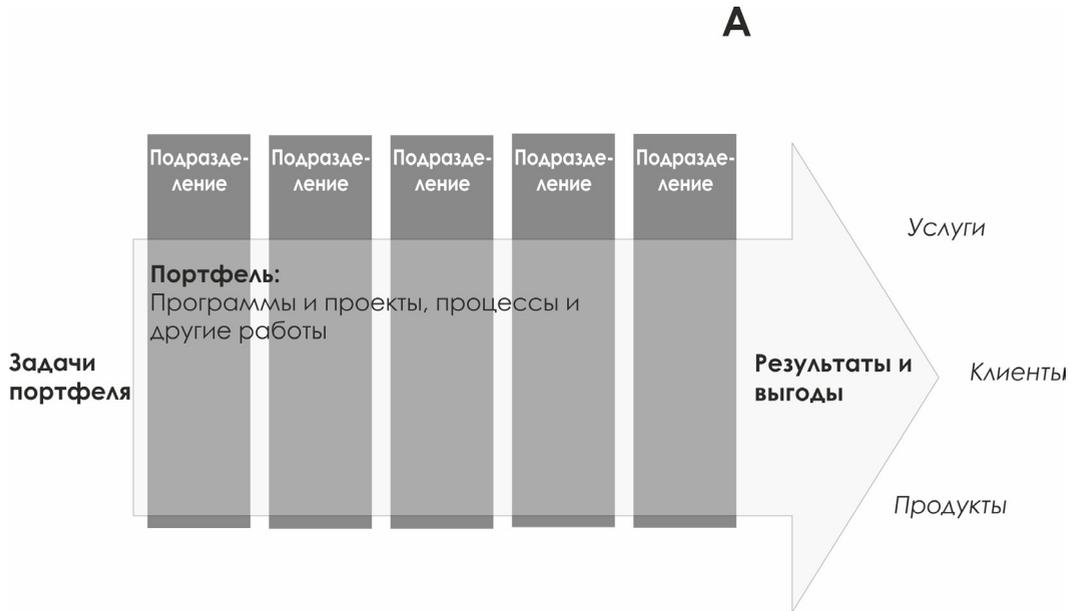


Рис. 3.5. Портфель, который охватывает всю организацию

У организации всегда будет хотя бы один портфель. Если это крупная диверсифицированная организация, то ей целесообразно вести 2 и более портфеля (которые фактически будут субпортфелями), каждый из которых ориентирован на одну или несколько фокусных точек видения. Так, у одной крупной транснациональной компании было 5 портфелей [17]. Три из них были ориентированы на различные сегменты рынка, один – на развитие услуг, поскольку большая часть ее услуг для клиентов разных сегментов опиралась на одни и те же платформы, а последний – на централизованные службы, такие как финансы, помещения и управление кадрами. Структура была выстроена следующим образом:

- транснациональная организация;
- малые и средние предприятия;
- потребители;
- развитие услуг и продуктов;
- централизованные службы, такие как управление кадрами и финансовая служба.

У каждого из этих портфелей были субпортфели, соответствующие целям (результатам), на достижение которых они были направлены. Масштаб

портфелей был таков, что это позволяло устранить или, по крайней мере, свести к минимуму взаимозависимость между ними. Развитие услуг и централизованные службы были вынесены на более высокий уровень, поскольку для каждого из трех сегментов рынка было экономически неэффективно поддерживать эти функции своими силами.

Рис. 3.6 показывает организацию с несколькими портфелями (в данном примере – с тремя). Обратите внимание, что структуру, изображенную на рис. 3.6, можно рассматривать как единый портфель с тремя субпортфелями при условии, что отношения и функции в нем четко определены и прослеживаются, а то, как назвать каждый из уровней, – вопрос выбора разработчика.



Рис. 3.6. Организация с тремя портфелями

Единого шаблона для определения масштаба и границ портфеля не существует. Каждый портфель должен соответствовать своему контексту, и варианты сочетаний его компонентов не знают числа. Однако цель состоит в том, чтобы управлять организацией, руководствуясь потребностями клиентов и создаваемой для них ценностью, а не исключительно с позиции бюджетных ограничений. Каждый портфель или субпортфель должен быть как можно более независимым (с минимумом взаимозависимостей) и учитывать экономическую эффективность использования общих служб. Если принять такой подход, то направление развития и решения будут определяться исходя из ценности и выгод.

Это позволит избежать ситуации, когда руководитель каждого из подразделений принимает решения исходя из бюджетов центров затрат и ежегодно устанавливаемых целей. Такие решения:

- не всегда согласованы между собой;
- часто бывают условно оптимальными;
- принимаются исходя из целей, которые могут устаревать, особенно в быстро меняющихся средах.

Описание целей портфеля. На практике, у портфеля должно быть от двух до пяти целей. Если целей слишком мало, то у портфеля не будет достаточного охвата. Если целей слишком много, то это может привести к недостаточному фокусированию и невыполнению всех целей сразу.

Портфельные цели должны представляться в виде «результатов», а не «продуктов». Они должны описывать измененное состояние организации – то, что в будущем бизнес будет делать по-другому. Продукт – это простое производное, и этого недостаточно. Например, если портфель обеспечения бесперебойного обслуживания клиентов создает платформу для обслуживания клиентов, которая не используется, то он, на самом деле, ничего не достиг. Важно то, что происходит в результате использования платформы, и если эта платформа не работает, то для достижения результата необходимо найти другой способ. При этом не надо заикливаться слишком сильно на определении «измеримые». В противном случае вы рискуете делать то, что можете измерить, а не то, что вам нужно сделать. Если что-то с трудом поддается измерению, подумайте о других способах проверить, что изменение произошло. Некоторые изменения можно просто наблюдать и не измерять вообще.

Финансовые ограничения и требования к достижению целевых показателей будут всегда, но они должны возникать в результате правильных действий. Постановка целей исключительно в финансовых терминах не помогает никому, потому что цифры можно получить любыми средствами. Финансовые цели следует рассматривать, скорее, как ограничения или правила. Установить бюджет в 1 миллион фунтов стерлингов или потребовать снижения затрат на 15% может кто угодно; сформулировать видение и убедиться в том, что оно может быть реализовано, может лишь настоящий лидер.

Независимо от того, работаете ли вы в новой организации или уже действующей, определение портфеля не будет простым делом. Но если портфель не определен и цели не установлены, то организации не будет хватать чувства направления. Все организации ограничены практическими вопросами движения денежных средств и ресурсов, и цели должны это отражать. Это означает, что в определении целей до момента их достижения будет присутствовать элемент некоторой итерации. Кроме того, поскольку все организации действуют

в реальном и меняющемся мире, то им может потребоваться пересмотреть свое видение, ценности, направление развития и цели, с тем чтобы отразить эти изменения, а также найти новые подходы к осуществлению текущей операционной деятельности.

§ 3.2. Выявление, отбор и определение приоритетности компонентов портфеля

Выявление компонентов портфеля. Выявление компонентов портфеля является начальным этапом процесса управления портфелем. Основной вопрос этого этапа, следующий: где и как организация находит новые возможности (которые могут вырасти в компетенции) и определяет, являются ли они для нее актуальными? Актуальность означает, необходимость этих возможностей максимальна. Если возможность актуальна, то она должна стать частью организационного портфеля. Подтверждение актуальности возможности означает понимание организацией того, как она будет воплощать эту возможность в реальность. Для этого можно использовать проект, программу или другие виды мероприятий. Эти мероприятия образуют компоненты портфеля. Важным условием выполнения этого этапа и принятия правильных решений является понимание всех потенциальных и текущих элементов портфеля.

Спонтанные идеи и предложения для реализации стратегии всегда приветствуются, но для организации очень трудно и рискованно ставить успех в зависимость от поступления одних только спонтанных идей. Для обеспечения своего долгосрочного успеха организации обычно следуют структурированному процессу, что представляется важным, и создают необходимые условия для поиска и развития возможностей для достижения определенных стратегических целей.

Примерами процесса поиска возможностей можно считать:

- *мнения клиентов.* Хорошие отношения с клиентами и регулярное общение с ними дают вам возможность узнать об их будущих ожиданиях. Вы должны очень внимательно слушать то, что говорят ваши клиенты. Опираясь на их мнения, следует подумать о том, как вы можете помочь клиентам или поддержать их в реализации их планов развития. Но при этом не забывайте об истине, заключенной в высказывании Генри Форда: «Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы попросили более быструю лошадь!» [17];

- *сравнительный анализ.* Для выживания на рынке у конкурента должны быть уникальные товарные предложения, аналогичные вашим или более эффективные. Чтобы узнать силу этого конкурента, вы должны выполнить сравнительный анализ.

Уникальные товарные предложения конкурента обычно защищены патентами, но сравнительный анализ может дать вам много идей, которые помогут усовершенствовать собственный продукт и бизнес-модель, а зачастую – создать новые возможности. Подробнее о сравнительном анализе см. у Т. Стэпенхерста [46];

- *правовое регулирование.* Любые изменения в законодательстве, касающиеся предпринимательской деятельности, помогают (или вынуждают) создавать новые возможности. Предположим, например, что (в целях защиты окружающей среды) правительство запрещает использование определенных сплавов, которые вы используете в настоящее время из-за их стойкости к коррозии. Очевидно, что для того, чтобы и дальше поставлять существующий продукт, вам нужно будет найти приемлемый альтернативный метод защиты от коррозии. Для осуществления этого изменения вам нужно будет создать проект, который позволит вам решить проблему и вывести на рынок новый способ защиты от коррозии;

- *инновации поставщиков.* Предположим, что поставщик уже предлагает на рынке некое инновационное решение. С помощью этой инновации вы можете усовершенствовать свой продукт или создать новый;

- *процессы и технологии.* На рынке появляются новые производственные процессы и технологии. С помощью этих новых процессов вы можете повысить эффективность своего производства или усовершенствовать свой продукт. Примером может служить Индустрия 4.0, которая сочетает производственные процессы с современными ИТ- и коммуникационными технологиями;

- *решения из других отраслей.* Предположим, с вашим продуктом возникла проблема, для которой вы не можете найти решения. В этом случае стоит проверить, возникали ли подобные проблемы в других отраслях. Если вы узнаете, как эти проблемы были решены, то сможете использовать принципы решения применительно к своей проблеме. Такой подход может создать новые возможности;

- *информация от экспертов.* Если передать ту или иную тему на обсуждение профильным экспертам, то они могут обнаружить в ней множество возможностей. Кроме того, для поддержки командного потока могут использоваться творческие инструменты, что будет способствовать повышению эффективности и результативности. После такого рода творческой сессии вы можете обнаружить, что у вас слишком много возможностей. Понятно, что

многие из этих возможностей никогда не будут успешно реализованы. Чтобы сделать еще один шаг вперед, вы должны определить те из них, которые имеют потенциал успеха, и сопоставить их со своими стратегическими целями. Все эти возможности должны быть включены в процесс выполнения вашего портфеля и согласованы со стратегическими целями. На этом этапе каждая возможность станет потенциальным компонентом портфеля. Этот компонент «потенциальный», потому что на данном этапе все еще не ясно, будет ли он успешным и каким образом его можно реализовать в вашей организации (проект, программа, отдельный портфель или другая работа).

Наконец, необходимо назначить команду (или лицо), ответственную за потенциальный компонент портфеля, которая будет заниматься составлением подробного описания. Критерии принятия решения (ключевые показатели эффективности (КПЭ), экономическое обоснование, критерии риска и т. д.) должны быть хорошо известны и понятны для всех. Но для успешного портфеля важны не только критерии принятия решений. Прежде чем начать процесс отбора, также важно понять, в чем заключаются зависимости между различными компонентами и какие компоненты портфеля являются обязательными.

Отбор компонентов портфеля. В портфеле типичной организации содержится много компонентов. Чтобы управлять этими компонентами надлежащим и эффективным образом, организации используют несколько различных типов портфелей. Как правило, каждый портфель будет управляться одной конкретной группой ответственных лиц, которые обладают соответствующим опытом и полномочиями.

Рассмотрим, например, портфели инвестиционных, научно-исследовательских (НИР), ИТ-проектов и проектов, инициируемых клиентами. Такие портфели могут рассматриваться как кластер параллельных портфелей, которые являются не интегрированными напрямую, но скорее связанными друг с другом общими ограниченными ресурсами (бюджет, менеджеры проектов, специалисты и так далее). Довольно редко все виды деятельности в организации охватывает единый интегрированный портфель. Эти два варианта показаны на рис. 3.7, 3.8.

Критерии отбора компонентов портфеля должны быть определены таким образом, чтобы:

- 1) они были полезны для оценки достижения стратегических целей (стратегичности);
- 2) они позволяли оценить компоненты портфеля и определить их приоритетность в соответствии со стратегическими целями.

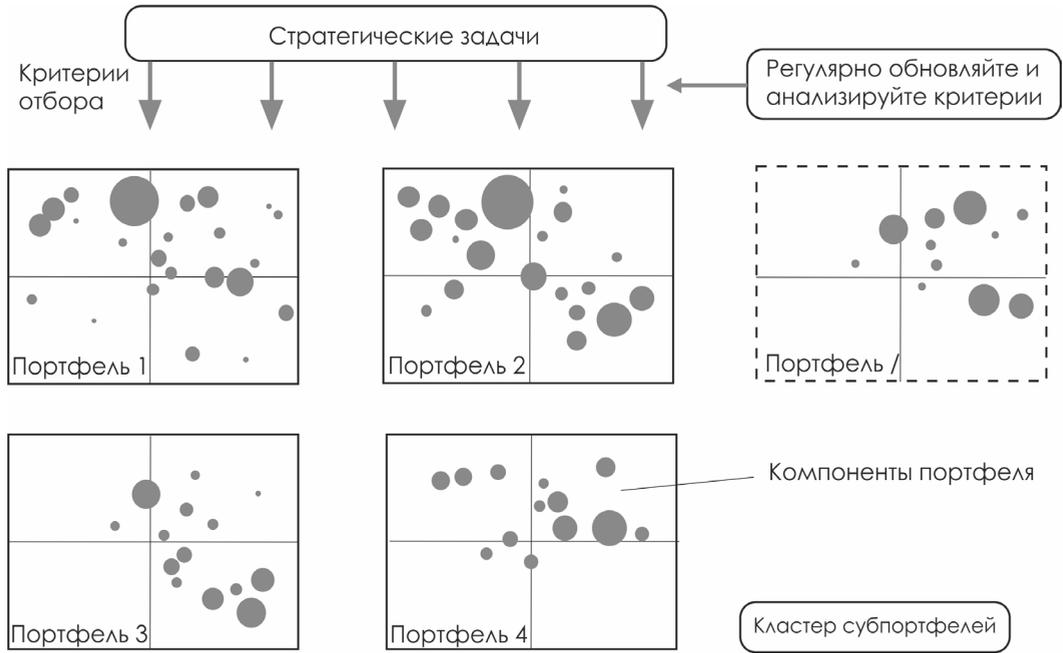


Рис. 3.7. Кластер субпортфелей с критериями отбора компонентов, выведенных из стратегических целей

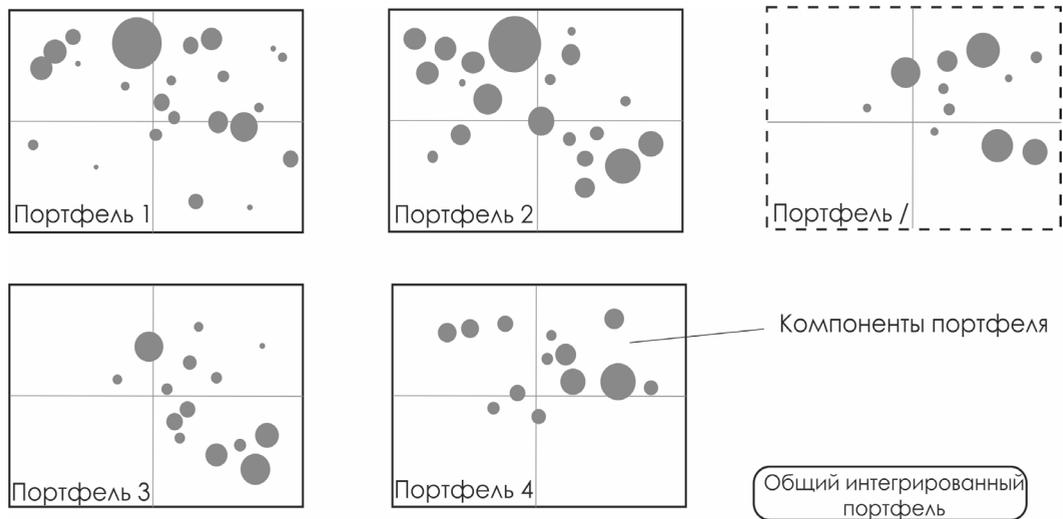


Рис. 3.8. Интеграция всех субпортфелей в одном общем портфеле

Примером критерия отбора может быть балльная оценка, показывающая, как компонент способствует достижению устойчивости (оценка устойчивости). В качестве другого примера можно назвать то, как можно применить факторы развития бизнеса или балльную оценку технологии для дифференциации проектов в инвестиционном портфеле или инновационных проектов в портфеле НИР.

Регулярное обновление и перенастройка критериев отбора и их весовых коэффициентов (например, в ходе ежегодных циклов стратегического планирования) может привести к изменению в ранжировании компонентов портфеля от года к году.

Общее число баллов компонентов портфеля можно получить путем сбалансированного взвешивания результатов по различным критериям (комбинированная балльная оценка).

Схема на рис. 3.9 показывает модель, разделяющую стратегические и экономические критерии. Лица, принимающие решения, могут пожелать рассмотреть вклад компонентов портфеля в стратегические критерии и экономические показатели отдельно (например, с использованием двумерного представления экономической пригодности ϕE и стратегичности ϕS компонентов отдельно). Размер пузыря указывает на объем необходимых ресурсов.

Для выбора компонентов из предпочтительных квадрантов II, I и IV можно использовать левую часть рис. 3.9 (вариант А). Другой вариант (В) объединяет экономическую пригодность ϕE и стратегичность ϕS в одном общем балле ϕK , что позволяет легко ранжировать все компоненты в портфеле.

Прежде чем перейти от этапа отбора к определению приоритетности компонентов портфеля, весьма полезно рассмотреть взаимосвязи или взаимозависимости различных компонентов портфеля (даже если они не являются компонентами одного и того же портфеля). Это поможет выявить портфельные риски.

Возьмем, например, портфель инвестиционных проектов, некоторые компоненты которого состоят в монтаже станков для запуска новой технологии производства, выбранной на основе многообещающего экономического обоснования. При этом одним из условий внедрения новой технологии являются успешные предварительные испытания и заблаговременное расширение производства, что составляет содержание другого компонента портфеля. Если этот предварительный проект потерпит неудачу, то все инвестиции в оборудование не будут иметь смысла. Наилучшей практикой управления такой взаимозависимостью является объединение подобных смежных проектов в программу.

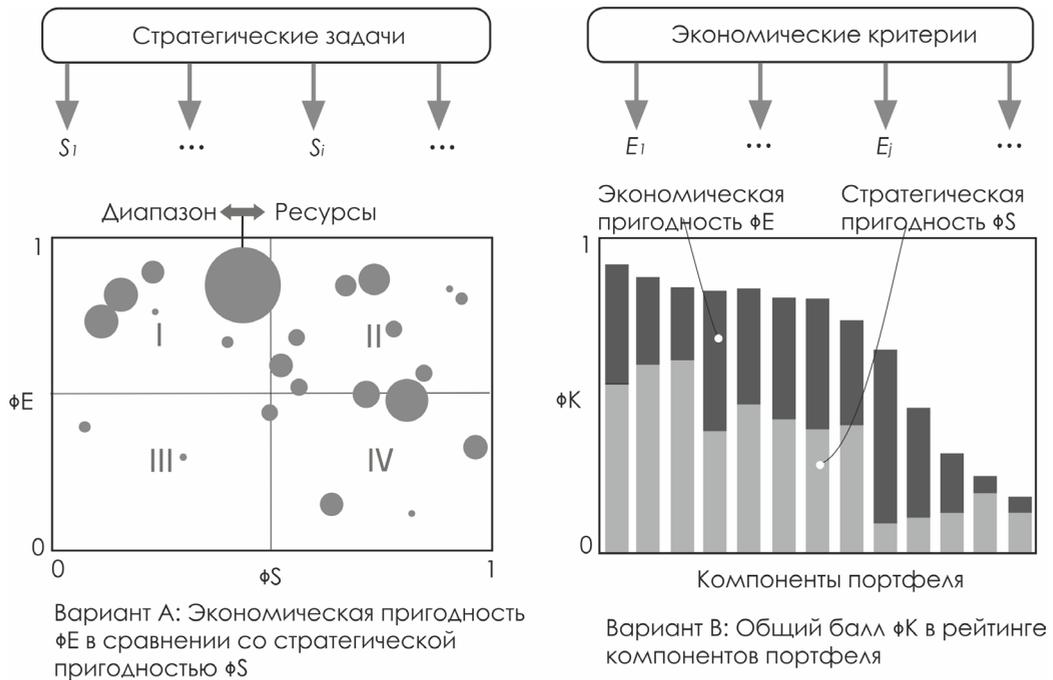


Рис. 3.9. Кластер субпортфелей с критериями отбора компонентов, выведенных из стратегических целей

Другим примером возможной взаимозависимости может служить профессиональный технический опыт нескольких специалистов компании. Очевидно, что эти скудные профессиональные ресурсы могут поддержать лишь некоторые из отобранных проектов, что ограничивает число соответствующих компонентов портфеля. Прежде чем переходить к этапу определения приоритетов, мы должны хорошо разобраться в таких ограничениях. Методы выявления взаимозависимостей можно найти в работах М. Хирцеля и соавт. [19] и Р. Вагнера [48].

Определение приоритетности компонентов портфеля. Цель присвоения приоритетов компонентам портфеля – наиболее сбалансированное получение результата для максимизации общей выгоды портфеля. В практическом плане для этого применяются различные точки зрения и критерии, позволяющие подобрать эффективное сочетание компонентов для достижения целей.

Стратегические цели. Компоненты должны быть подобраны таким образом, чтобы обеспечивать наилучшее достижение стратегических целей, желательно по обоим из следующих критериев.

1. Сумма вклада компонентов в достижение стратегических целей (например, путем ранжирования лучших компонентов).

2. Разумное соотношение вклада компонентов в достижение разных или всех стратегических целей.

Здесь необходимо сбалансированное сочетание компонентов портфеля, а не просто математическая оптимизация.

Подверженность риску. В соответствии с известными моделями рисков [9] каждый компонент портфеля может демонстрировать индивидуальные риски, такие как риск выполнения проекта, операционный, финансовый и стратегический риск. С. Клири описывает риск как допускающий некоторую оценку. Однако, помимо риска, существуют так называемые неопределенности, в том числе, например, «неизвестные неизвестные» из концепции «Кеневин» [45]. К ним применимы другие подходы. Ранжирование рисков компонентов по типу и размеру риска даст представление о среднем и/или суммарном риске.

Однако, помимо того, может присутствовать некоторый общий портфельный риск, превышающий сумму рисков отдельных компонентов. Возьмем, например, портфель проектов, инициированных клиентами, и предположим, что для закупки материалов для группы проектов нужен один поставщик. Если этот источник поставок окажется под угрозой, скажем, из-за того, что поставщик испытывает финансовые трудности, то может возникнуть серьезный портфельный риск, связанный с нехваткой различных компонентов. Это пример скопления портфельного риска. Такой риск часто создает большие проблемы для организации. Еще большей проблемой может стать риск всей отрасли. Так, большое цунами, которое произошло в Японии в 2011 году, вызвало серьезные проблемы в цепочке поставок, и не только в автомобильной промышленности. Но на чувствительные цепочки поставок могут влиять и незначительные происшествия с поставщиками. На рис. 3.10 показана возможность визуального отображения влияния отдельных факторов риска на несколько компонентов портфеля.

В конечном счете отобранные компоненты должны сформировать портфель, который будет не только приносить максимально возможные потенциальные выгоды, но и будет продуманным и не принижающий свой успех чрезмерной зависимостью от игнорирования некоторых высокочувствительных факторов риска.

Преобразование портфеля. Портфель и сбалансированные в нем компоненты на любом этапе цикла планирования будут меняться всякий раз, когда:

- интегрируются новые компоненты;
- изменяются доли существующих компонентов;
- производится удаление некоторых компонентов;
- завершается работа по другим компонентам.

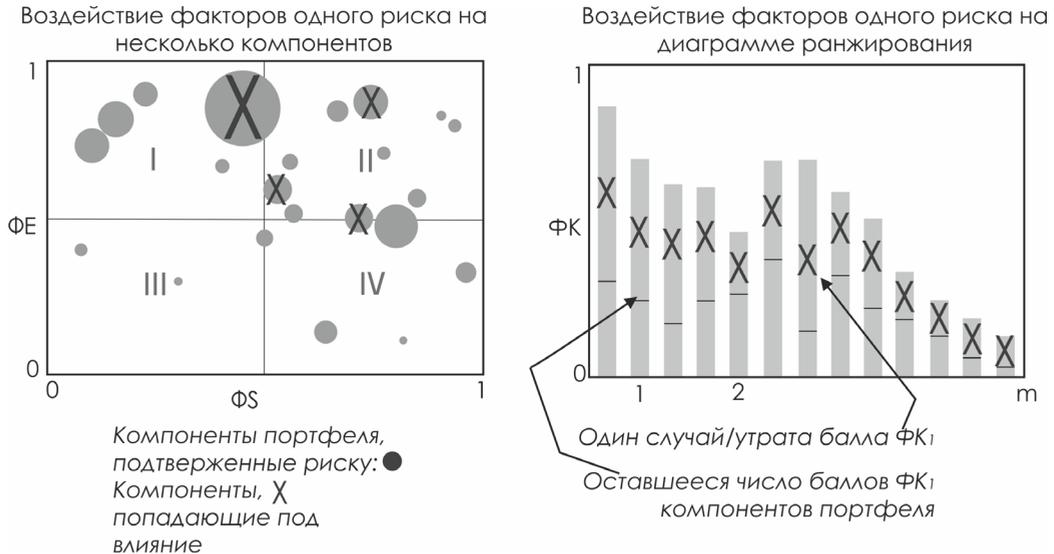


Рис. 3.10. Схематическое представление воздействия факторов одного риска

Вместе с тем преобразование портфеля из цикла в цикл может выходить за пределы возможности и способности организации обрабатывать множество новых и разных компонентов. В то время как небольшие начинающие компании способны проявлять большую гибкость и динамичность, некоторые глобальные игроки могут демонстрировать более высокую сопротивляемость и негибкость к критическим изменениям в своих компонентах портфеля. В таких случаях может быть целесообразно изучить общую картину приоритетных компонентов портфеля и проверить их с точки зрения возможностей компании по их обработке.

Типичный процесс отбора и определения приоритетности компонентов портфеля будет проходить все этапы и рассматриваться с разных точек зрения не один раз. В силу своей сложности и взаимозависимости этот процесс носит, скорее, итеративный характер. Например, первый отбор компонентов, которые наилучшим образом отвечают стратегическим целям, возможно, потребуется повторить после проведения анализа рисков, ресурсов и выявления

неприемлемых проектных установок. На практике, если процесс не привел к приемлемому результату, потребуется доработать элементы стратегического планирования и пересмотреть цели.

В некоторых случаях необходимо скорректировать (увеличить или уменьшить) общий бюджет по отдельным компонентам портфеля. По окончании процесса отбора и определения приоритетности необходимо найти оптимальный баланс между краткосрочными целями, которые зачастую обладают большой экономической привлекательностью и поддержкой стратегических целей.

Другой аспект состоит в том, что общий размер портфеля и количество компонентов должны быть сориентированы в правильном направлении. Часто упускается из виду тот факт, что при вводе в портфель новых проектов или инициатив старые проекты или проекты с более низким приоритетом должны быть доведены до завершения, приостановлены или удалены, с тем чтобы не перегружать организацию.

Кратко сформулируем ключевые тезисы данного параграфа.

- **Стратегия:** основой управления портфелем проектов является четко определенная и измеримая стратегия организации. Первые этапы процесса портфельного управления проектами (ПУП) – это выявление, отбор (с оценкой) и определение приоритетов.

- **Выявление:** существует широкий спектр разных систематических и интуитивных способов и подходов, с помощью которых можно выявить соответствующие возможности (а также неструктурированные идеи). К ним относятся: мнение клиента; сравнительный анализ конкурентов; последствия правового регулирования; инновации поставщиков, оценка процессов и технологий, решения из других отраслей или информация от экспертов. Определение соответствующих возможностей и потенциала успеха и сопоставление их со стратегическими целями – это необходимые условия, после выполнения которых возможности могут стать компонентами портфеля.

- **Отбор:** для оценки экономической и стратегической пригодности компонентов портфеля необходимо выработать критерии и весовые коэффициенты. Они могут отличаться от одного цикла стратегического планирования к другому и нуждаются в регулярной перенастройке. Решающее значение для успешного применения ПУП является оптимальный и актуальный баланс критериев отбора компонентов портфеля в соответствии со стратегическими целями. Еще одна важная проверка – выявление взаимозависимости компонентов портфеля до начала процесса определения приоритетов.

- На следующем этапе расстановки приоритетов устанавливается баланс стратегической и экономической пригодности, критических ресурсов и рисков как отдельных компонентов портфеля, так и всего портфеля в целом (например, для выявления и предотвращения рисков скопления).

- Пересмотренный портфель может существенно отличаться от предыдущего портфеля. Необходимо учитывать способность организации управлять изменениями во многих компонентах портфеля в период между циклами планирования.

- Надлежащий процесс определения приоритетов для ПУП может создавать дополнительные стимулы для планирования ресурсов (например, экспертов) после выявления дефицита ресурсов. Он также может помочь определить проблемные аспекты (например, зависимость от нескольких важных поставщиков). Необходимо выявить связанные компоненты, которые целесообразнее объединить в программы.

Использование нескольких субпортфелей выгодно тем, что такие портфели легче провести через этапы отбора и определения приоритетов, при этом каждый портфель управляется отдельной группой ответственных лиц, а не объединяются в большой общий портфель всей организации. На практике этапы отбора и определения приоритетов выполняются итеративно и могут быть пройдены несколько раз до тех пор, пока не будут достигнуты ожидаемые результаты портфеля.

§ 3.3. Планирование портфеля и его компонентов

Планирование одного проекта может быть сложным делом, требующим решения таких вопросов, как нехватка времени и ресурсов, приоритеты задач, распределение обязанностей и т. д. Этот процесс затрудняется, когда несколько проектов объединяются в программу, и еще более усложняется, когда приходится планировать портфель, содержащий меняющуюся структуру программ и проектов.

Планирование портфеля связано со множеством проблем. Результаты планирования должны будут ответить на ряд различных вопросов о портфеле и содержащихся в нем программах и проектах. На рис. 3.11 перечислены наиболее важные из них. Это поможет вам подготовить письменный контрольный список, который необходимо использовать в качестве основы для создания или приобретения системы планирования.



Рис. 3.11. Вопросы, на которые нужно ответить перед составлением плана

В центре управления проектами (ЦУП) должен быть, по крайней мере, один эксперт, который может помочь в этом процессе после того, как продуманы и определены необходимые задачи.

Планирование портфеля должно быть ориентировано на достижение целей высокого уровня, которые обычно устанавливаются руководством организации или той области бизнеса, к которой относится портфель. На плановый период (например, на один год или на последующие три года) следует определить портфельное видение, содержащее базовые цели и основные ожидаемые результаты. Также рекомендуется определить некое портфельное видение, которое будет содержать, например, заявление о том, как портфель должен контролироваться и управляться. Управление портфелем может быть сосредоточено на производстве максимального объема продукции относительно выделяемых ресурсов или, как вариант, на минимизации проектной деятельности, насколько это возможно.

Поскольку проекты всегда сопряжены со специфическими рисками, руководящие принципы планирования и управления портфелем должны также включать принципы того, как управление портфелем будет с этими рисками

справляться. Необходимо исходить из того, что у организации есть стратегия управления рисками, и ее придется принимать в рамках методов планирования (например, способность быстро реагировать на неожиданные события или изменения). Одним из важных ключевых показателей эффективности (КПЭ) портфеля проектов является общая подверженность риску, которая должна соответствовать готовности организации к риску.

После определения целей на плановый период портфель необходимо структурировать. Вариантов структурирования множество. Основными компонентами портфеля проектов являются проекты и программы. В свою очередь, программы содержат проекты, которые поддерживают общие цели программы. На практике разнообразия гораздо больше: помимо программ и проектов, вы обнаружите такие требующие планирования структуры, как масштабные проекты, проектные пакеты, проектные кластеры и т. д. Кроме того, уровнем наибольшей детализации плана портфеля проектов может быть не проект, а подпроект или единый рабочий пакет. Все эти объекты образуют иерархическую структуру, которая обычно и преимущественно представлена в форме структуры распределения работ (СРР). Методы проектирования, кодирования и использования СРР давно доступны менеджерам проектов и сотрудникам ЦУП и хорошо описаны в западной литературе (см., например, [30]). СРР портфеля – это просто СРР нового, более высокого уровня. При этом СРР должна быть изменяемой по мере развития портфеля с течением времени.

Следующая важная задача портфельного плана заключается в определении того, как и когда можно достичь основных ожидаемых результатов. В рамках портфельного плана это может быть выражено путем определения важных вех, с одной стороны, и важных этапов портфеля (например, бизнес-периоды, циклы выпуска или зоны отсутствия активности) – с другой.

Планирование портфеля в рамках организации подразумевает работу с бюджетами и ресурсами. Право и способность управлять финансовыми и человеческими ресурсами являются важным показателем власти менеджера или управленческой команды в организации. Помимо повседневной деловой работы, портфель проектов – еще одна область, в которой принимаются важные решения о деньгах и людях. Таким образом, наиболее важными задачами планирования портфеля могут быть разработка общего плана затрат и прогноза распределения ресурсов по портфелю.

Кроме того, поскольку портфель также является ареной, на которой самые разные заинтересованные стороны отстаивают свои интересы, большой проблемой становится определение и формирование адекватных организа-

ционных структур и обязанностей программ и проектов в рамках портфеля и управления портфелем (например, наличие руководящих комитетов на уровне портфеля и/или субпортфеля).

Планирование портфеля проектов – это сложная работа, не в последнюю очередь из-за участия различных заинтересованных сторон (некоторые из них показаны на рис. 3.12). Процесс планирования всегда зависит от событий и решений, которые изменяют или полностью перестраивают работу и цели. Поэтому планы должны быть гибкими и адаптивными к изменениям.

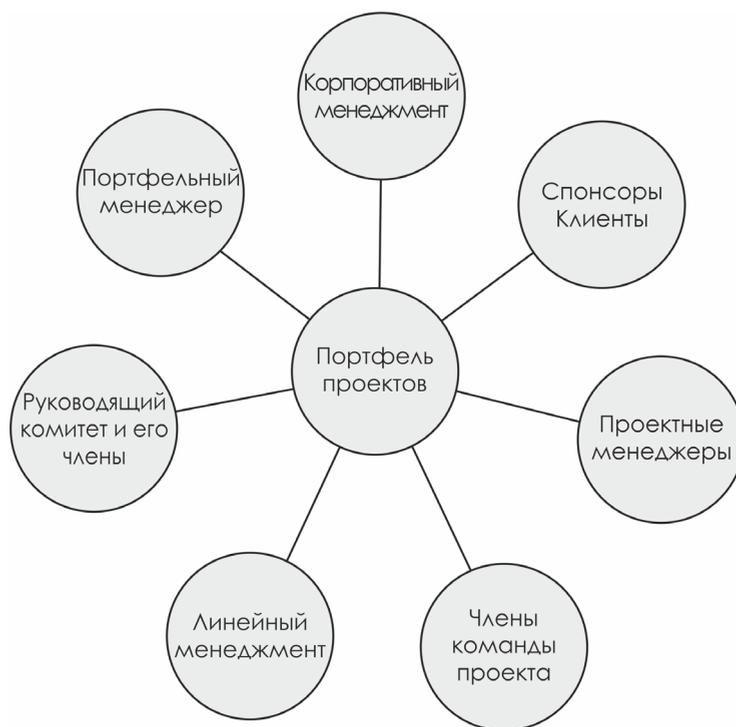


Рис. 3.12. Заинтересованные стороны портфеля проектов

В этой связи представляется целесообразным рассмотреть конкретные интересы и условия, которые следует учитывать при планировании портфеля программ и проектов. Как уже упоминалось, в процессе планирования портфеля проектов участвует множество различных субъектов. Наиболее важной целевой группой является ответственное руководство предприятием, подразделением или областью управления, которому принадлежат проекты конкретного портфеля.

Лицо, несущее принципиальную ответственность за планирование, может быть, например, портфельным менеджером или портфельным координатором (сотрудником, подчиняющимся линейному руководству), или менеджером корпоративной функции (например, руководителем функции контроля или руководителем развитием бизнеса).

Очень важными заинтересованными сторонами являются, конечно, спонсоры проекта («клиенты», для которых составляются планы проекта). Очевидно, что они хотят повысить приоритетный рейтинг своих «собственных» проектов в портфеле. В процессе планирования они продвигают приоритетность личных проектов и стараются обеспечить выделение на них достаточных ресурсов. Для каждого менеджера проекта портфельный план несет карьерные возможности и риски.

Если их проект получает приоритетное внимание руководства, предлагает долгосрочную перспективу, получает значительный бюджет, эффективно использует свои разнообразные ресурсы и успешно завершается (способствуя достижению целей предприятия и портфеля), то очевидно, что эти факторы будут важны для менеджера проекта.

Несмотря на то, что члены проектной команды обычно не участвуют в планировании портфеля проектов, они являются очень важными заинтересованными сторонами. Для реализации портфеля необходимо множество самых разных навыков, и то, как эти навыки распределяются, очень важно для мотивации проектных команд и для успеха. После планирования базовых параметров портфеля, возможно, потребуется проконсультироваться с линейными менеджерами о том, каких сотрудников следует привлечь, какие навыки необходимы и как их следует развивать или задействовать. Возможно, на данном этапе потребуется обратиться в управление человеческими ресурсами (УЧР), если станет понятно, что для выполнения работы, определенной планом, потребуются дополнительные ресурсы.

Линейные менеджеры должны предоставить для реализации проекта квалифицированных членов команды. Им необходимо решить конфликт целей – управлением своей обычной работой и адекватной поддержкой проектов. С одной стороны, проекты могут быть подходящим инструментом для развития персонала, но с другой – они сокращают возможности для осуществления повседневной текущей деятельности.

Некоторые из вышеупомянутых заинтересованных сторон могут быть членами одного или нескольких руководящих комитетов, которые должны утверждать портфельный(-е) план(-ы), контролировать ход осуществления проектов и программ и оценивать основные результаты. Они также должны

ждать и принимать решения о крупных изменениях. Решения руководящего комитета могут охватывать бюджеты, приоритеты проектов, распределение ресурсов и решения «проходит»/«не проходит» при прохождении «ворот» и других важных этапов.

Планирование может осуществляться на одном или нескольких уровнях детализации, что может приводить к созданию двух или более планов (которые, разумеется, не должны противоречить друг другу). Итак, на какой уровень следует ориентировать портфельное планирование: на самый высокий уровень укрупнения или на самый высокий уровень детализации? В первом случае (самый высокий уровень укрупнения) планирование охватывает все программы, а также все проекты, которые не являются частью какой-либо программы. В этом случае более важное значение может иметь планирование по программам, при этом руководители программ будут более независимы от управления портфелем. Второй вариант – это планирование портфеля, охватывающее каждый отдельно взятый проект, независимо от того, является ли он частью программы (что указывает на сильную позицию руководства портфелем, которая не нравится руководителям программ и проектов). На рис. 3.13, 3.14 показаны некоторые из этих вариантов. Чтобы планирование было полным, оно должно охватывать портфель и все его компоненты (суб-портфели, программы, проекты и задачи).

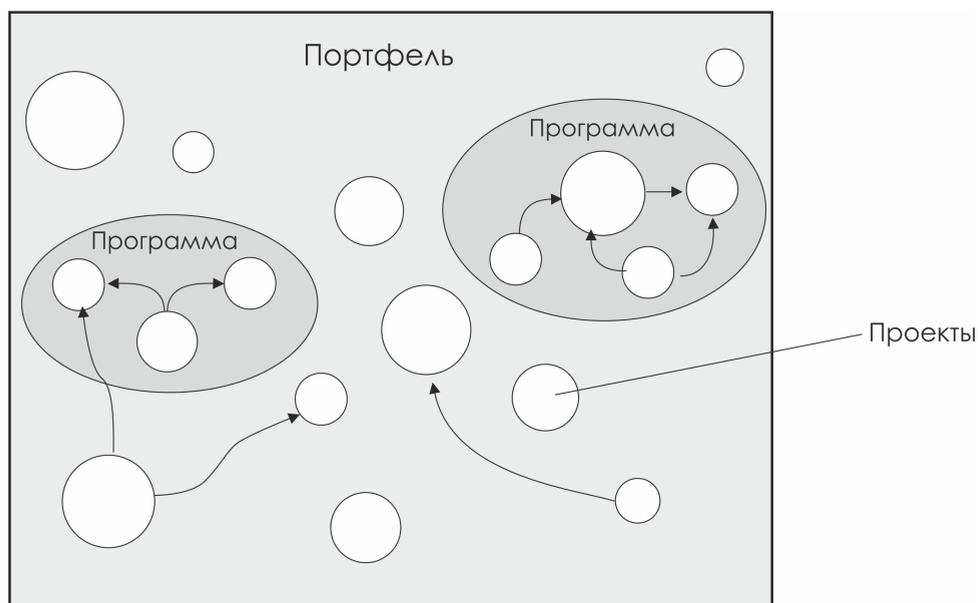


Рис. 3.13. Компоненты управления портфелем

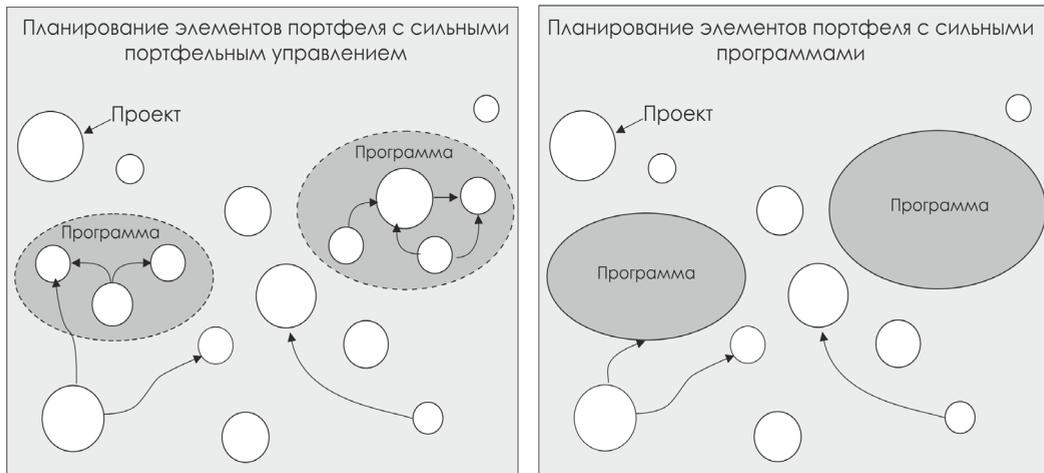


Рис. 3.14. Планирование элементов портфеля с сильным/слабым портфельным управлением

Важной целью портфельного планирования является определение того, какие проекты и программы должны осуществляться в течение конкретного планового периода. Поскольку число проектных инициатив, как правило, намного превышает доступные финансовые и кадровые ресурсы и управленческие возможности, самая большая проблема планирования портфеля заключается в отборе правильных проектов и программ. Вторая задача состоит в распределении необходимых ресурсов. Распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с приоритетами проекта, обеспечивая своевременное выполнение наиболее важной и срочной работы.

Масштаб и форма любых работ по планированию определяются числом и разбивкой (уровнем детализации) измерений планирования. Полный план портфеля охватывает все плановые объекты (компоненты портфеля), необходимые ресурсы, график и несколько типов значений затрат и усилий, как показано на рис. 3.15. В дополнение к этим общим измерениям, полный план портфеля включает известное трио целей «волшебного треугольника» (масштаб/производительность, время и цена).

Поскольку одной из важнейших функций управления портфелем является точное распределение ресурсов, необходимых для реализации проектов, представляется целесообразным рассматривать ресурсы в качестве отдельного аспекта планирования.

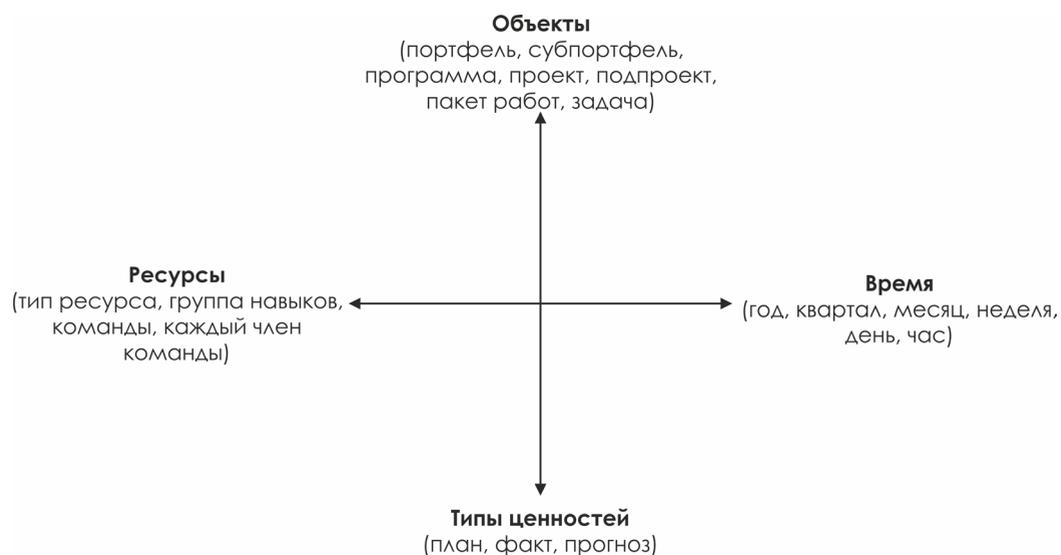


Рис. 3.15. Типичные измерения, используемые при планировании

Параметры планирования. Планирование портфеля проектов может характеризоваться рядом важных параметров, которые обсуждаются далее:

- нисходящее и восходящее планирование. Мероприятия по планированию обычно направлены либо от всего объекта планирования к его компонентам (нисходящее планирование), либо наоборот. За выбором того или иного подхода стоят различные концепции управления (например, если бюджеты или ресурсы ограничены, то, возможно, лучше распределить их сверху вниз по проектам и программам в рамках портфеля).

Если проекты получают бюджеты и ресурсы в соответствии с их финансовыми обоснованиями, то, может быть, целесообразнее сначала рассчитать проекты и программы, а затем агрегировать цифры во субпортфелях и общем портфеле (снизу вверх). Очень часто первое планирование выполняется в соответствии с «нисходящим» или «восходящим» подходами, а затем корректируется (что приводит к объединению направлений планирования «сверху вниз» или «снизу вверх»);

- период планирования. Портфельные планы обычно составляются на равные фиксированные периоды времени (например, годы, кварталы или месяцы). Эти планы, как правило, носят непрерывный характер и развиваются по мере добавления новых программ и проектов. Кроме того, каждый составной проект или программа проектов обычно имеет конечный срок выполнения с

четким началом и окончанием. Поэтому план отдельного проекта или программы проектов может охватывать весь срок выполнения проекта или программы.

В связи с этим одним из важнейших факторов для всего портфельного плана является то, каким образом он составлен: будет ли план включать только программы или каждый отдельный проект, независимо от того, является ли он частью программы;

- фокус и стратегия планирования. Выбранные методы планирования сильно различаются в зависимости от направленности и общих целей. Типичными вопросами планирования портфеля могут быть:

- коммерческая ценность проектов и программ;
- минимизация затрат;
- ресурсное планирование.

Если управление портфелем ориентировано на коммерческие ценности, то план портфеля будет нацелен на максимизацию дохода от инвестиций от компонентов портфеля – проектов и программ. В этом случае очень важно установить процесс оценки проектов с точки зрения их ценности для отбора тех проектов, которые обещают высокую доходность от инвестиций. Чтобы избежать намеренного завышения обещаний, необходимо изучать экономические обоснования после выполнения проектов, а также на основных вехах или этапах жизненного цикла проектов. Самой большой проблемой такого подхода является реалистичная оценка преимуществ проекта. Поскольку выгоды проявляются через определенное время после завершения проекта, то в большинстве случаев управление портфелем должно использовать более или менее реалистичные оценки. Сокращение расходов потребует аналогичных действий по планированию без необходимости оценки выгод проекта. Это упрощает такой подход и делает его намного надежнее. Цель ресурсно-ориентированного плана – максимизация результатов, которые могут быть достигнуты с помощью данной команды или средств производства;

- детализация планирования. Уровень детализации планирования (степень разбивки) на практике может быть самым разным. Как показано на рис. 3.14, существует множество возможностей определения уровня детализации планирования. Многие люди склонны выбирать самый высокий уровень детализации информации, связывая детализацию с качеством. В реальной жизни это предположение часто неверно. Для качества планирования портфеля лучше выбрать тот уровень, который может поддерживаться всеми проектами в портфеле, с тем чтобы получить достоверные числовые данные, которые можно сравнить с другими.

Процесс планирования портфеля. Портфель – это живой организм. По мере добавления новых проектов другие завершаются и удаляются. Некоторые проекты могут быть заморожены, а работа над ними приостановлена на определенный или неопределенный срок. Проекты в портфеле – тоже живые организмы. Их объем может меняться. Всегда могут быть изменены бюджеты, распределение ресурсов, сроки и приоритеты. На рис. 3.16 показаны некоторые этапы, которые может пройти проект или программа в процессе портфельного финансирования.



Рис. 3.16. Этапы процесса планирования портфеля

Первоначальное планирование портфеля. Планирование портфеля обычно начинается с определения портфеля проектов на следующий период управления портфелем (например, на следующий год или квартал). Одна из основных задач состоит в объединении проектов и программ, которые находятся на различных этапах развития (идеи проектов, проектные предложения, утвержденные и текущие проекты). Вторая задача может заключаться в определении объема проектов и недопущении дублирования или избыточности проектных задач. Последний (но не менее важный) вопрос состоит в необходимости определить четкие и объективные критерии для включения или исключения проектов.

Контроль введения в портфель новых проектов. После первоначального планирования портфеля крайне важно проконтролировать внесение в портфель новых работ. Новые проектные идеи и предложения, которые будут возникать со временем, должны рассматриваться в соответствии с вышеупомянутыми критериями оценки. На рис. 3.17 представлена простая модель, показывающая, как можно фильтровать и обрабатывать внесение новых проектов в портфель.

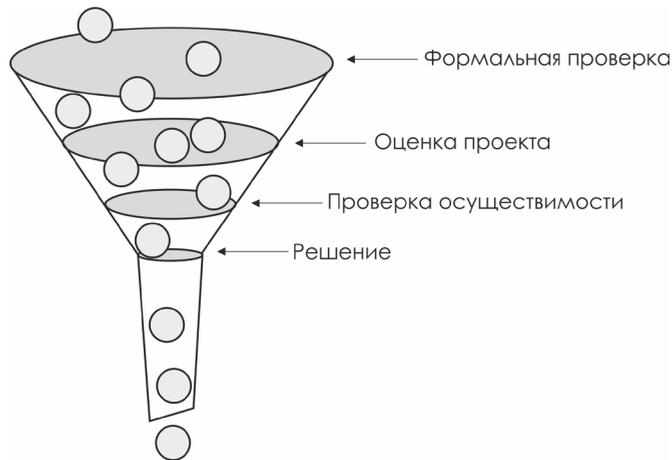


Рис. 3.17. Фильтры при вводе компонентов в портфель

Приоритетность программ и проектов в рамках портфеля. Если попросить важные заинтересованные стороны расставить приоритеты по проектам, то, вероятно, обнаружится, что каждый проект получил высший приоритет. Очевидно, что этот способ не поможет в случае необходимости разрешить спор за ограниченные ресурсы между двумя или более проектами. Установление приоритетов для проектов означает необходимость урегулирования потенциальных конфликтов или заблаговременное планирование альтернативных действий. В результате не будет возникать необходимости в переадресации проблем руководству или в дополнительных управленческих решениях, требующих временных ресурсов.

Кроме того, приоритеты будут полезны только в том случае, если они помогут разрешать противоречия между (двумя) проектами. Таким образом, если необходимо быть готовым к любой ситуации, то результатом приоритизации должно быть назначение каждому проекту в портфеле отдельного рейтинга. На рис. 3.18 показан один из способов составления четкого ранжирования проектов и программ в рамках портфеля.

На первом этапе портфель делится на обязательные проекты и остальные. Обязательные проекты можно классифицировать далее по признаку нормативных и операционных потребностей. Остальные проекты можно разделить на стратегические и нестратегические.

После этого полученные субпортфели можно отсортировать по соответствующему показателю. На рис. 3.18 приведены показатели, связанные с

неотложностью, срочностью, вкладом в достижение стратегических целей или доходом от инвестиций. Для использования в своем контексте можно выбрать аналогичные показатели. В результате получится индивидуальный рейтинг проекта.

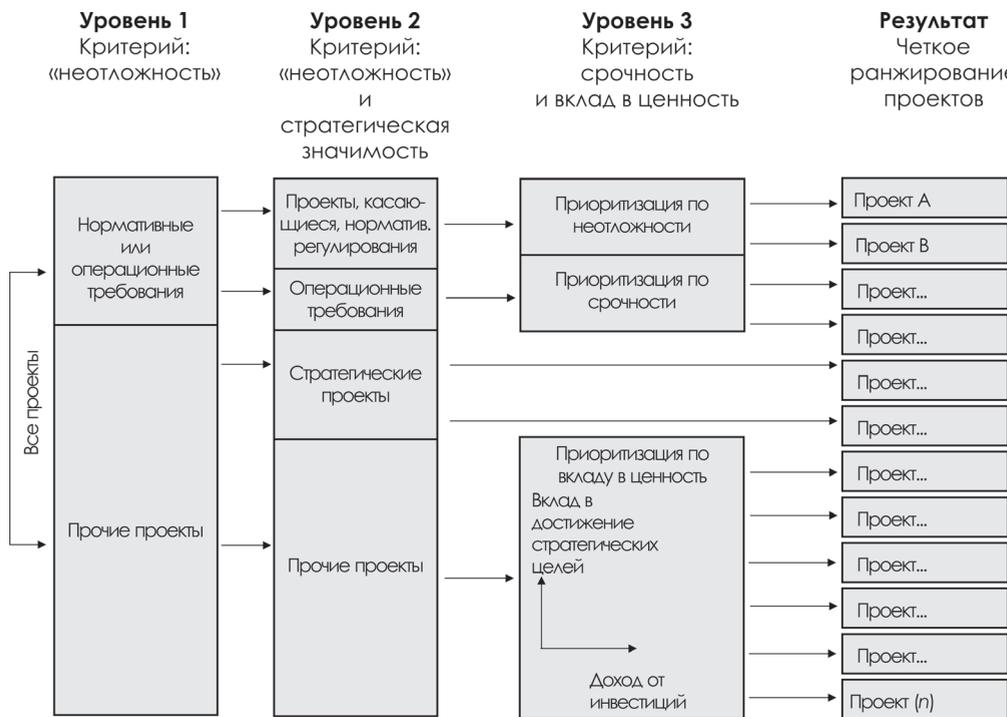


Рис. 3.18. Этапы процесса реализации портфеля

Распределение ресурсов в рамках портфеля. Преимущества индивидуального ранжирования проектов становятся очевидными, если посмотреть на диаграмму распределения ресурсов, таких как на рис. 3.19.

Получив проектные планы отдельных проектов и программ, вы сможете разложить их потребности в ресурсах в виде такой диаграммы. На оси *x* отмечаются соответствующие периоды планирования (например, месяцы). На оси *y* отображаются уровни ресурсов. Поскольку наиболее важными ресурсами обычно являются люди, занятые в проектах, то вы можете выбрать недели, дни или часы работы персонала. Если планирование портфеля больше ориентировано на бюджет и затраты, то можете выбрать валюту, например, рубли, евро, фунты стерлингов или доллары США. Если все числовые показатели,

необходимые для каждого проекта, объединить в одной диаграмме сложно, то следует сосредоточиться на ключевых ресурсах или ресурсах, за которые будет наибольшая конкуренция.

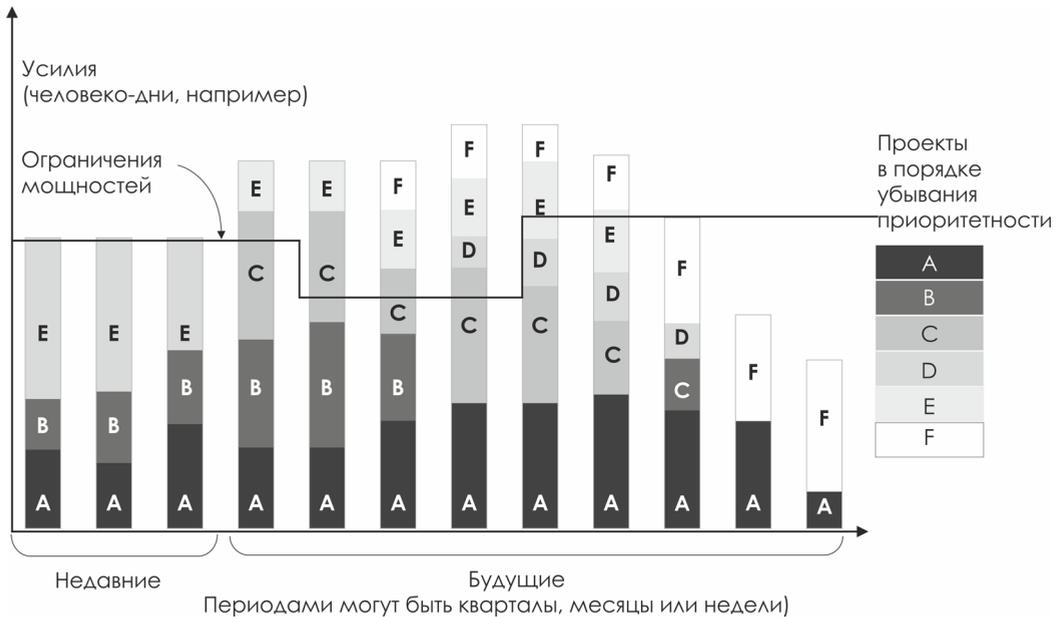


Рис. 3.19. Распределение ресурсов, соответствующее ранжированию проектов по приоритетности

Кратко сформулируем выводы, полученные при обсуждении проблем планирования портфеля.

1. Программы и проекты являются очень важными инструментами управления изменениями в организациях. Таким образом, они связывают большие объемы капитала и распределяют большие объемы ресурсов. Высшее руководство должно уделять серьезное внимание управлению портфелем, с тем чтобы избежать крупных рисков и обеспечить достижение основных целей.

2. Программы представляют собой особую форму управления несколькими проектами. Если в одной и той же организации проводится и управление портфелем, и управление программами, то в определенные моменты они вступают в противоречие (например, в процессе ввода в портфель новых компонентов).

Управление портфелем обычно требует оценки экономического обоснования каждого проекта. Однако программные менеджеры будут претендовать

на право начинать осуществление проектов в рамках программы без дополнительного решения комитета по портфелю. Аналогичные противоречия будут возникать в отношении ресурсов и бюджетов. Поэтому во избежание столкновений между управлением портфелем и управлением программами необходимо определить четкие правила и обязанности в отношении каждой из вышеупомянутых тем.

3. Суть и цель приоритизации проектов состоит в экономии времени в случае возникновения противоречий между проектами. Таким образом, в результате приоритизации каждому проекту должен быть в обязательном порядке присвоен индивидуальный рейтинг. Если у двух или более конкурирующих проектов одинаковый приоритет (рейтинг или что-либо подобное), то кто-то должен будет принять решение или вынести суждение по ситуации, а это займет дополнительное время. Присвоение проектам их индивидуальных рейтингов может стоить на начальном этапе больших временных затрат и усилий, однако это обеспечит большие преимущества, поскольку разрешать вопросы в рамках действующего портфеля будет проще.

4. Расставляя приоритеты среди проектов и программ, менеджмент организации руководствуется вескими причинами. Как отмечалось выше, для достижения общих целей необходимо распределять ресурсы (особенно те, которые являются дефицитными или пользуются большим спросом), что осуществляется в соответствии с установленными приоритетами.

5. Бизнес и его деловая среда меняются постоянно убыстряющимися темпами, поэтому портфельный план, который не пересматривается и не адаптируется на регулярной основе, со временем становится не соответствующим реальным потребностям. Для того чтобы применять управление портфелем проектов как эффективный стратегический инструмент для достижения целей организации и осуществления преобразований, портфель проектов следует периодически пересматривать (и при необходимости корректировать его план). Пересмотр может осуществляться, например, раз в 4 недели (и, конечно, не реже, чем раз в 12 недель).

6. Можно задаться вопросом: «Какое отношение имеет планирование портфеля проектов к управлению выгодами?» На этот вопрос есть очень простой ответ. Если не отслеживать реальные выгоды, то у авторов проектов не будет никаких ограничений в том, чтобы завышать обещания в экономических обоснованиях проектов. Вот почему базовым условием создания портфельных планов также является надлежащий контроль выгод.

§ 3.4. Оценка балансирования и оптимизации портфеля

Балансирование и оптимизация портфеля являются при этом базовой задачей портфельного управления проектами (ПУП). Поэтому подробнее рассмотрим балансирование (выравнивание) портфеля проектов (ПП). Выравнивание портфеля в первую очередь предполагает оптимизацию списка отобранных проектов на основе рейтинга оценки проектов, в свою очередь, оценка каждого проекта основана на анализе затрат и выгод. Таким образом, выравнивание портфеля направлено на формирование сбалансированного «проектного ландшафта» (термин, принятый в некоторых литературных источниках по проблеме ПУП) с точки зрения предотвращения рисков, а также возможностей компании, потенциала синергии, целевого распределения выгод и затрат и т. д. Постоянная оптимизация портфеля проектов – это единственный способ превратить ПУП в гибкий процесс, испытанный и принятый на всех уровнях организации. Это также единственный способ, с помощью которого ПУП может реализовать свой полный потенциал, максимизируя выгоды и создавая ценность для компании за счет применения ее ресурсов в проектах.

Главной целью ПУП (особенно применительно к задачам балансировки и оптимизации портфеля) является создание работоспособной системы, которая наилучшим образом отражает следующее:

- реальность реализации проектов компании;
- тип общего руководства, необходимого для компании;
- общую стратегическую ориентацию компании.

В данном контексте оптимизацию следует понимать не в математически точном смысле, а, скорее, в смысле стремления к улучшению, как в случае с «проверкой концепции». Это единственный способ, которым ПУП может добиться принятия своих подходов и внушить доверие, потому что это позволяет конкретизировать «интуитивное чувство» в отношении приоритетов и овладеть сложностью проектного ландшафта, который может достигать очень больших масштабов.

Балансирование и оптимизация, таким образом, являются конкретными областями применения цикла «планирование–исполнение–проверка–принятие мер» (PDCA) [17]. Балансирование можно классифицировать как квазизаключительный этап, предшествующий утверждению нового ландшафта проекта, а оптимизация в контексте ПНС соответствует этапам «проверки», «исполнения» и частично этапу «планирования» данного цикла.

Обычно портфели проектов формируются и вводятся в действие при создании плана на предстоящий операционный год. Общая картина складывается из выработанной общей корпоративной стратегии и соответствующих действий (проектов, пакетов проектов или программ). Это запускает первоначальный цикл подачи предложений и утверждения проектов, который выполняется каждый год или с более длительными интервалами. Однако в динамичных условиях такие жесткие интервалы могут оказаться слишком негибкими и привести к тому, что некоторым проектным предложениям придется ждать до года, прежде чем можно будет принять положительное решение о его запуске. Хотя такая процедура обеспечивает определенную степень стабильности и надежности, она не соответствует растущим требованиям к гибкому управлению компаниями. На рис. 3.20 показаны фундаментальные факторы влияния на портфели, требующие постоянной оценки, регулирования состава и систематизации портфелей в рамках процесса непрерывного совершенствования.

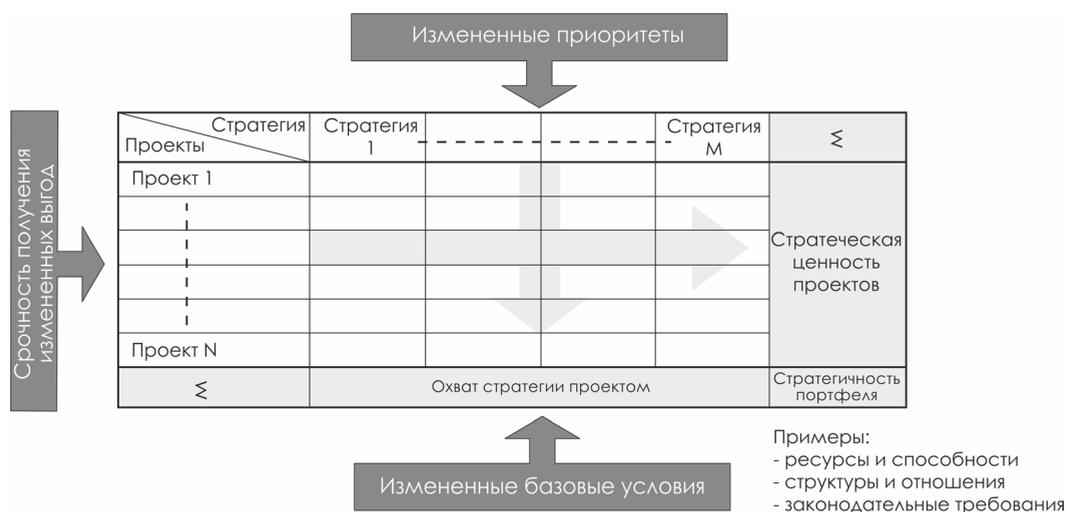


Рис. 3.20. Портфель в изменяющейся среде

Портфель проектов объединяет проекты и стратегии компании причинно-следственными связями с целью отбора проектов таким образом, чтобы они вносили максимально возможный вклад в компанию (как с точки зрения стратегии, так и иным образом) и в достаточной степени охватывали всю стратегию. Если это приводит к изменению приоритетов и структур (например, к новому менеджменту) или просто к пониманию фактических затрат или

выгод проектов (например, к пониманию того, что проект x становится более дорогостоящим), то должна быть возможность произвести стратегическую коррекцию. Основными факторами, влияющими на необходимость динамической адаптации портфеля, являются:

- ошибочная первоначальная версия: нет предела совершенству. Элементы дизайна системы ПУП и компоненты самого портфеля основаны на предположениях, которые могут оказаться ошибочными. Это может быть, например, полезность отдельных проектов, а также реальность (осуществимость, допустимость) определенных критериев и весовых коэффициентов и т. д.;

- обновления стратегии компании: вклад отдельных проектов в стратегию компании может измениться и, таким образом, повлиять на то, насколько эффективно общий портфель охватывает стратегию;

- динамика среды: сюда относятся рыночные изменения (например, по политическим причинам), технологические изменения (например, Индустрия 4.0), изменения в нормативно-правовых требованиях (например, тарифы, регулирование конкуренции) и т. д. В частности, в связи с современными достижениями в области информационных технологий, которые все чаще проявляются во всех секторах экономики и общества (цифровизация), динамизм окружающей среды достигает максимального пика. Во многих случаях технологии меняются до того, как могут быть завершены отдельные сложные проекты (например, интеллектуальные устройства и их роль в процессе разработки продуктов автомобилестроения);

- требования к гибкости и адаптивности: динамичная среда и усилия в области инноваций и повышения эффективности обуславливают необходимость подвергать портфель постоянной и основательной критике. Ежегодный обзор проектного ландшафта компании, ориентированный только на процесс составления бюджета на следующий финансовый год, все чаще оказывается недостаточным. Новые проекты и анализ текущих проектов не должны откладываться до начала процесса ежегодного обзора проектов; напротив, их необходимо рассматривать как можно скорее;

- развитие активированных проектов: необходимо отслеживать ход выполнения текущих проектов. Это позволит производить оценку ожидаемых затрат и выгод отдельных проектов с точки зрения полученных знаний, прогресса, затрат и усилий, а также составлять прогноз того, что потребуется для завершения каждого проекта, рассчитывать сроки завершения и т. д.

Балансирование и непрерывная оптимизация портфеля являются важным аспектом профессионального и систематического ПУП. Установление этого

процесса свидетельствует о значительном, более зрелом ПУП, который определяется известными дискретными моделями зрелости управления проектами, программами и портфелями (РММІ [26] или PfM3 [36]).

ISO 21504 ставит перед процессом балансирования и оптимизации портфеля следующие задачи:

- оптимизация компонентов портфеля (5.8.2);
- поддержание портфеля (5.8.3);
- оптимизация ресурсов (5.8.4);
- управление портфельными рисками (5.8.5);
- контроль изменений портфеля (5.8.6) [24, 25].

Эти виды деятельности рассматриваются далее в описании подпроцессов «Балансирование портфеля», «Постоянная оценка выгод портфеля» и «Обзор конфигурации портфеля», не включая существенные соображения по таким темам, как «Управление рисками», «Определение критериев оценки», «Управление ресурсам» и др.

Балансирование портфеля. Выравнивание или балансирование применяется в отношении состава портфеля (выбор и приоритизация компонентов портфеля), в частности проектов и программ [24, 25].

Выравнивание портфеля включает «ручное вмешательство» в ранжирование внесенных в список проектов, определенное на основе балльной оценки проектов. В этом смысле каждый расчетный балл должен пониматься как основа для анализа, которая требует оптимизации в процессе балансировки с учетом сложной ситуации компании и возможностей принятия решений руководством. Цель состоит в том, чтобы выбрать ландшафт проекта, сбалансированный с учетом вышеупомянутых факторов. Таким образом, выравнивание формирует список проектов, которые в конечном итоге будут утверждены. К числу важных факторов относятся, в частности, следующие:

- доступные мощности и способности;
- фактический/логический контекст проектов;
- неприятие компанией риска или готовность к риску;
- стратегическое формирование стандартных бюджетов проекта (суб-портфелей);
- индивидуальные требования высшего руководства.

Процесс выравнивания портфеля приводит к окончательной приоритизации проектов. Он продолжает учитывать балльные оценки, рассчитанные для каждого отдельного проекта, что впоследствии может применяться в качестве инструмента принятия решений для сравнения и сопоставления проектов по

мере необходимости. Для анализа портфеля могут использоваться следующие методы:

- диаграммы: портфель/матрица, веб-диаграммы, дорожные карты;
- аналитические методы: матрицы зависимости и синергии;
- количественные методы: ключевые показатели эффективности (КПЭ) для конкретного портфеля проектов.

Конечно, могут использоваться и любые другие методы, которые обычно применяются для приоритизации компонентов портфеля. К ним относятся, например, анализ затрат и выгод, АНР (метод анализа иерархий, описанный, например, у Т. Саати и Л. Варгаса [38]), парное сравнение, расчеты денежных затрат и выгод и т. д.

Матричные диаграммы. Следует упомянуть также такой метод, как изображение ландшафтов проекта в виде диаграмм портфеля. Адекватное представление в форме диаграммы может помочь руководству обсудить утверждаемые проекты в стремлении сбалансировать ландшафт проекта. Один из примеров показан на рис. 3.21. Здесь две оси портфельного графика могут быть, в принципе, произвольными, но выбирать их следует с определенной целью. Штриховка (или цвет) и размер «пузырей» позволяют легко добавлять другие измерения. Например, определенной штриховкой можно обозначить все ИТ-проекты. Большой диаметр круга может использоваться для обозначения большего бюджета. Однако при значительном количестве проектов (скажем, более 30) эта визуализация может потерять свою эффективность.

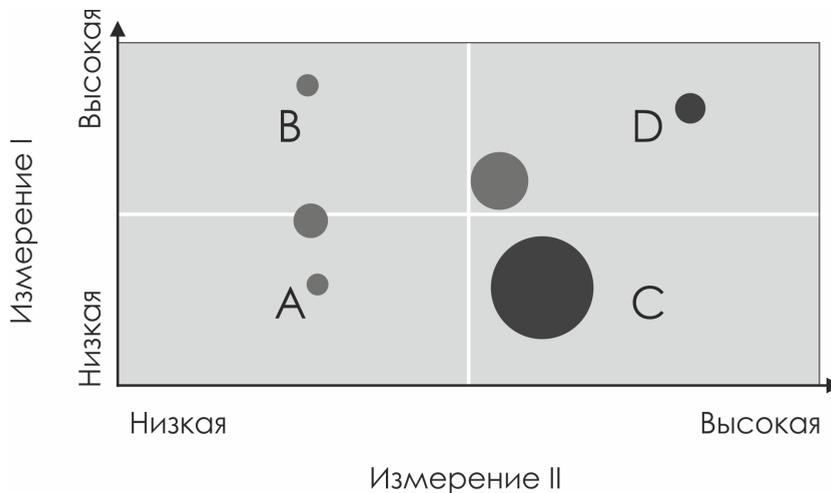


Рис. 3.21. Схематическая диаграмма портфеля

В зависимости от конкретного дизайна системы ПУП в компании, оси диаграммы могут обозначать такие измерения, как вклад в стратегию, риск проекта, срочность, финансовая или технологическая выгода, нагрузка на ресурсы, укрепление ресурсов и т. д. Экономичное расположение элементов может дать четкую картину, позволяющую отобразить множество измерений одновременно.

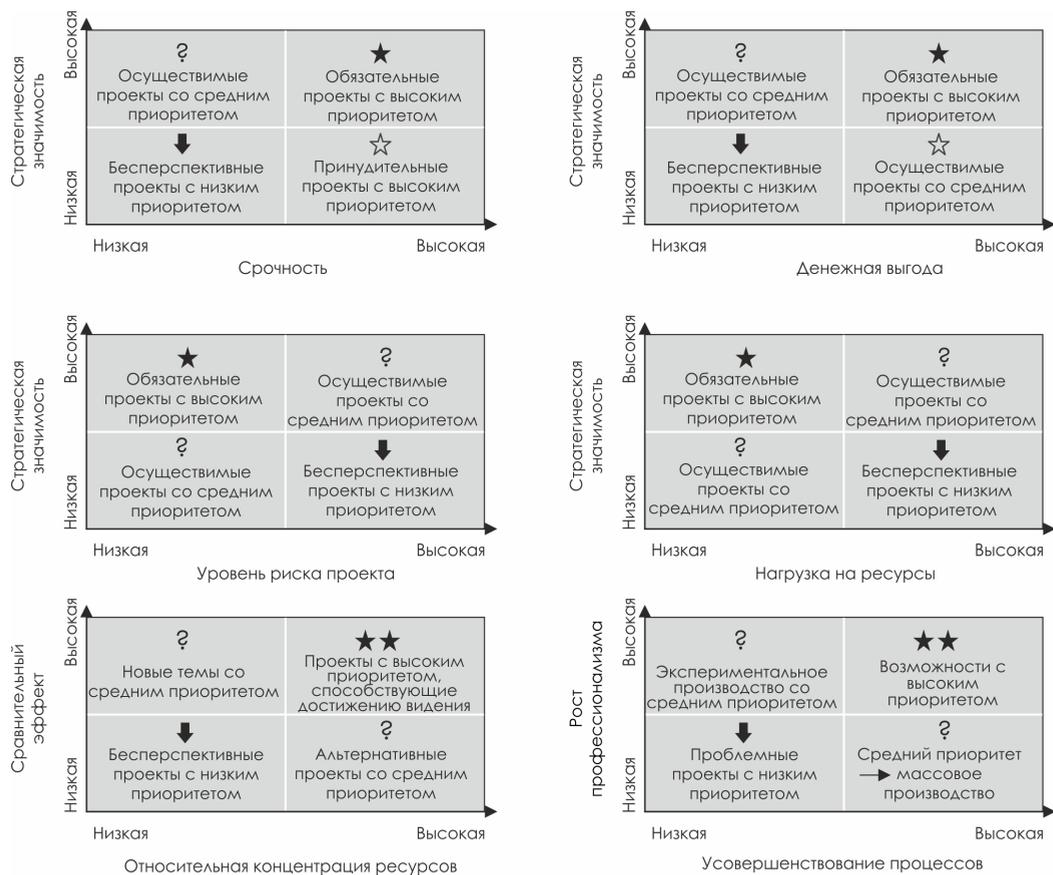


Рис. 3.22. Схематические диаграммы проектов

На рис. 3.22 показаны графики по С. Кунцу [28] и Дж. Сейдлу [41]. Наименования осей диаграммы обозначают следующее:

- относительный эффект: влияние ключевых компетенций в организации;
- относительная ресурсная сила: доступные ресурсы (человеческие, капитальные или технологические) с точки зрения их доступности, легкости приобретения или контролируемости;

- повышение профессионализма: улучшение конкурентных позиций, ориентированное на внешнюю среду. Например, качество решений, обработка заказов, прямое конкурентное преимущество, влияние на рынок;
- совершенствование процессов: то, что определяет внутренний успех организации, например, повышение эффективности, прямое увеличение доходов, экономия затрат и т. д.

Веб-диаграммы. Веб-диаграмма может расширить описанную выше диаграмму портфеля, включая в нее любое количество измерений. Однако данное приложение меньше подходит для классификации отдельных проектов, а больше для ландшафта проекта в целом [37].

Сначала формируются группы критериев. Они могут быть основаны, например, на стратегии компании, но могут также отражать конкретные аспекты, такие как риск планирования проекта. В качестве примеров можно назвать повышение производительности, цифровизацию, интернационализацию и т. д. Они формируют измерения (основные оси) веб-диаграммы и должны быть приоритизированы на основе итогового балла, например, по шкале Лайкерта от 1 (менее важно) до 5 (очень важно). Затем отмечается целевая строка (обозначена жирным в примере на рис. 3.23) с соответствующими приоритетами.

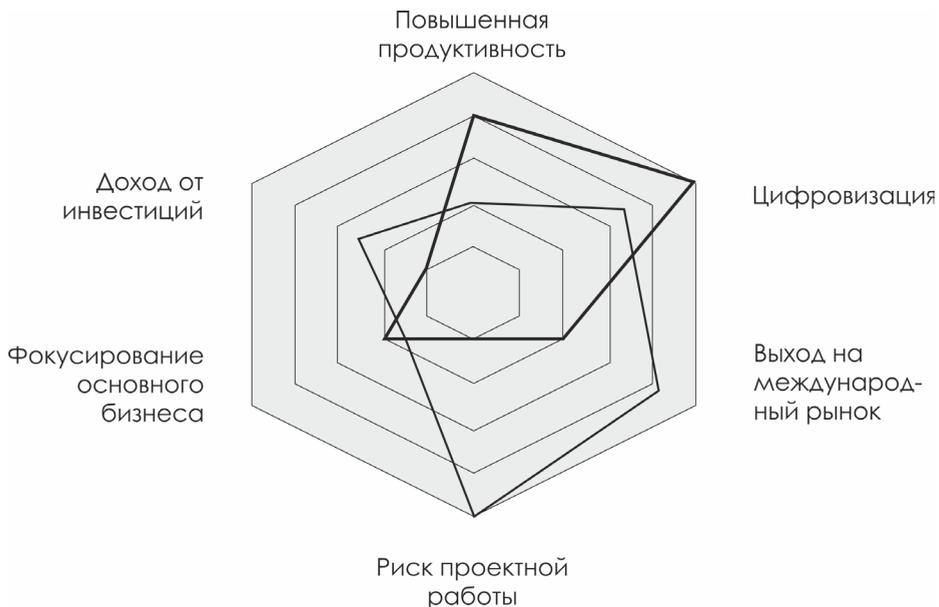


Рис. 3.23. Веб-диаграмма согласованности портфеля

Оценка проектов с использованием системы показателей позволяет количественно оценить их вклад в группы критериев. Суммарный балл отражает вклад всего ландшафта проекта в соответствующие стратегии и прочие группы критериев. После этого в веб-диаграмму (серая линия) вводятся значения, в результате чего получается картина, показанная на рис. 3.23.

Воздействие балансирования портфеля в этом условном примере очевидно: цифровизация и повышение производительности охвачены недостаточно, при этом, например, значения проектных рисков и дохода от инвестиций текущих проектов (ДИ) слишком высоки.

Матрицы зависимостей и синергии. Матрицы зависимостей и синергии используются для систематического выявления и документирования причинно-следственных связей между проектами в рамках проектного ландшафта.

Они служат для выявления противоречий, а также возможностей для конструктивного объединения проектов, вплоть до формирования программ. Контекст «Проект А влияет на Проект В» наносится на график, как правило, начиная с вертикальной к горизонтальной оси матрицы (рис. 3.24, см. DIN 69909-3 – DIN, 2015a).

Проекты	A	B	C	D	E	F	G	H	Σ
Проект А		0	1	0	1	1	0	0	3
Проект В	0		0	0	0	0	1	0	1
Проект С	0	1		1	1	1	1	0	5
Проект D	1	1	0		0	0	0	0	2
Проект E	0	0		1		0	0	1	3
Проект F	0	1	0	0	1		0	1	3
Проект G	0	0	0	0	0	0		0	0
Проект H	0	1	0	0	0	0	0		1
Σ	1	4	2	2	3	2	2	2	18

Рис. 3.24. Схематическое представление матрицы зависимостей

Итоговые значения по строкам или столбцам матрицы, полученные на основе оценки организационного контекста, могут указывать, в какой степени Проект А зависит от других проектов (итог столбца) или проект влияет на другие проекты в целом (итог строки). Перемножение итоговых значений строк и столбцов дают важное представление о взаимосвязанности и интег-

рации Проекта А в ландшафт проектов. Чем выше это значение, тем более взаимосвязанным является проект (в этом случае значения упорядочиваются по мере необходимости).

Для наглядности их можно перенести на график портфеля (рис. 3.25). Таким образом, проекты могут быть рассортированы в соответствии с их классификацией в рамках портфеля [28, 41]:

- доминирующими (активными или детерминантными) проектами являются те, которые оказывают сильное влияние на другие проекты в портфеле, при этом сами не подвергаются значительному воздействию;
- существенно важные проекты оказывают такое же влияние на другие проекты, какому подвергаются сами. Их степень взаимодействия с другими проектами очень сильна;
- реактивные проекты очень сильно зависят от результатов других проектов;
- изолированные проекты лишь незначительно связаны с другими и могут выполняться относительно.

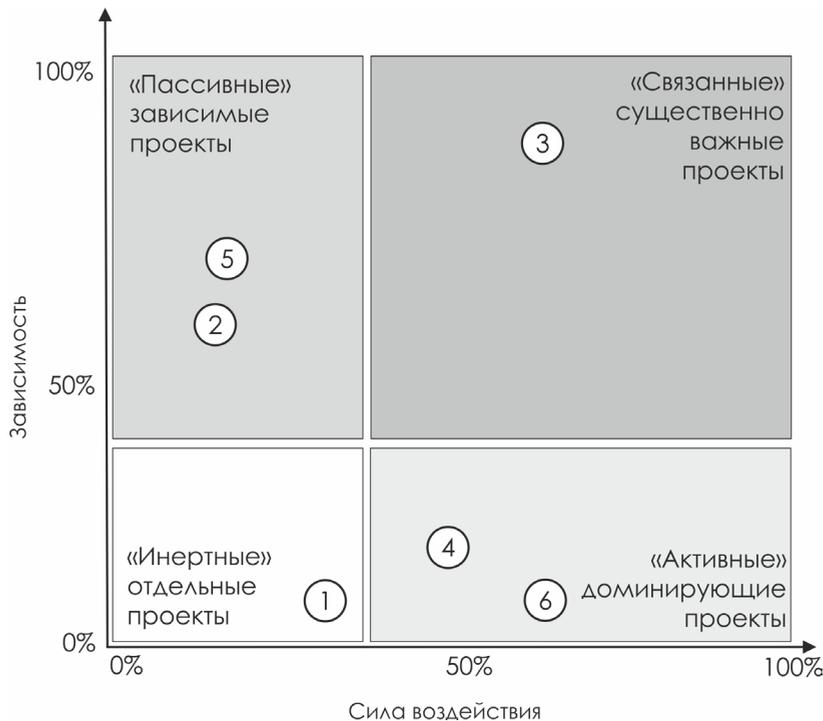


Рис. 3.25. Визуализация взаимодействий

Можно оценить степень зависимости между проектами с помощью «шкалы Лайкерта» [41]: так, 1 будет означать небольшое влияние, а 5 – сильное. Кроме того, для иллюстрации типа зависимости можно показать конкретные взаимоотношения между ними. Обычно рассматривают такие отношения, как использование общих технических систем (таких как среды тестирования) или другой инфраструктуры, необходимость участия одних и тех же сотрудников (например, ИТ-разработчиков с конкретными навыками) или просто применение результатов Проекта А в Проекте В. После этого дополнительные измерения вносятся в матрицы зависимостей и синергии (рис. 3.26).



Рис. 3.26. Типовая матрица зависимостей и синергии

Благодаря возможности двумерного представления матрица зависимостей/синергии практична для представления обзора даже крупных ландшафтов проекта. Она не становится более сложной, как веб-диаграммы; вместо этого добавляются только дополнительные строки и столбцы. Возможно, потребуется уменьшить количество одновременно просматриваемых проектов, кластеров или субпортфелей. При обратной задаче для просмотра зависимостей в сфокусированном субпортфеле (например, ИТ-проектов) существуют другие более или менее практические приложения матриц зависимостей/синергии [28].

Однако, как показано на рис. 3.27, выравнивание и оптимизация также включают формирование структурной конфигурации самого портфеля.

Типичным структурным компонентом портфеля является балльная модель, то есть систематическая оценка проектов путем анализа и взвешивания различных критериев. Это также включает в себя таксономию проекта, систематическую классификацию проектов по таким факторам, как размер, задача проекта, важность для компании и т. д.

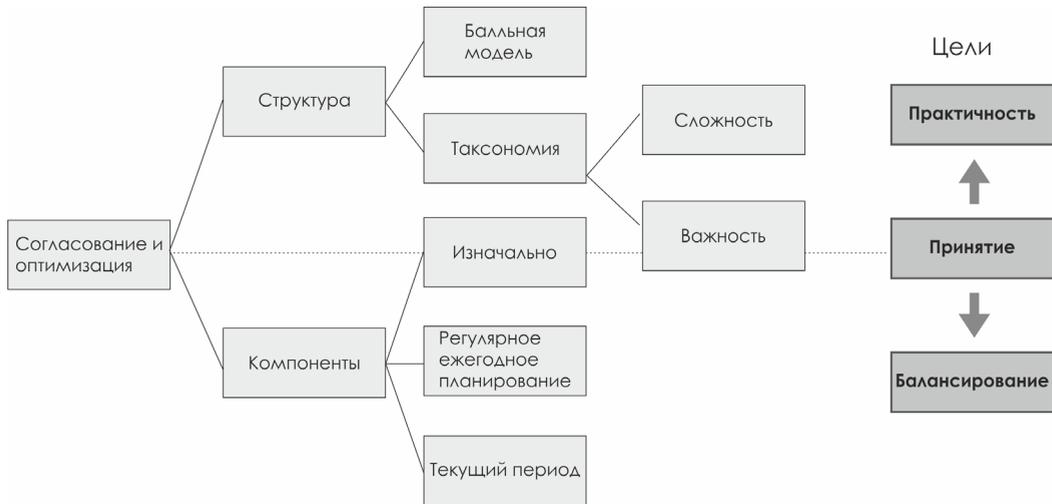


Рис. 3.27. Задача согласования и оптимизации портфеля

Наконец, возникает вопрос о стратегических корзинах, которые определяют стратегическое распределение общих бюджетов по конкретному типу проекта. Типичным примером являются корзины ИТ-проектов или проектов исследований и разработок (НИР). ISO 21504:2015 описывает другие элементы, такие как определение системы оценки или такие процессы, как обзор выгод, управление рисками и ресурсами [24]. Разумеется, вышеуказанные аспекты являются частью непрерывного процесса совершенствования портфеля, который выполняется циклично.

Постоянная оценка портфельных выгод. Критерии включения в портфель также используются для оценки ценности портфеля. В первую очередь это касается количественного и качественного вклада отдельных проектов в ценность по отношению к их затратам и рискам. Обычно это представляется в форме соответствующей балльной модели.

По сути, и затраты, и выгоды определяются априори только на основе предположений, которые вносят существенный вклад в принятие решения о целесообразности реализации проекта. По мере выполнения проекта неопределенность в отношении этих предположений уменьшается, поскольку, например, становится доступной фактическая информация о затратах, которая может изменить ранее рассчитанное соотношение затрат и выгод. Проекты, первоначально принятые в качестве осуществимых, могут в некоторых случаях доказать обратное.

При этом в измененный анализ затрат и выгод могут быть включены и стратегические аспекты. К ним относятся внешние факторы, которые, бывает, невозможно оценить для долгосрочных проектов. Ситуация обостряется в случае неожиданных событий, например, политического переворота, который влияет на региональный рынок проекта.

Поэтому систематический и регулярный обзор актуальности допущений, лежащих в основе расчетов затрат и выгод, является важной частью профессионального ПУП.

Даже когда анализ фактических затрат и текущие прогнозы затрат постоянно обновляются, анализ фактических и прогнозируемых выгод от проекта зачастую не осуществляется. Это в значительной степени связано с тем, что фактически полученная ценность может быть определена только постфактум, поскольку выгоды часто становятся очевидными только после завершения проекта [41]. Во многих случаях единственным вариантом является проверка и, возможно, корректировка допущений, лежащих в основе ожидаемых выгод.

Однако в зависимости от требований проекта возможно относительно раннее измерение фактических выгод в ходе осуществления проекта. Стремление к так называемой немедленной выгоде или «низко висящим плодам» (к результатам проекта, которые могут быть достигнуты в краткосрочной перспективе и эффективно реализованы наряду с инкрементным развитием в рамках гибкого управления проектами, например, спринты в scrum-проекты) позволяет достичь желаемых преимуществ на раннем этапе или, по крайней мере, обеспечить базовые основы целей, чтобы укрепить полученные с течением времени знания [28].

План обзора выгод является проверенным и надежным средством практической реализации зачастую нетривиального измерения достигнутых выгод (например, подход PRINCE2-PM [3]). В нем описывается, какие выгоды должны определяться, кем, когда, как и в сравнении с какими эталонными параметрами. План оценки выгод должен быть составлен в самом начале проекта, поскольку он обеспечивает значительную поддержку управлению данным проектом, в частности в том, что касается оценки предлагаемых изменений в ходе реализации проекта. Таким образом, это важное средство управления отдельными проектами также полезно для систематического и динамичного изучения ожидаемых выгод в рамках ПУП.

На изменение ожидаемой полезности проектов могут повлиять запросы на изменения. Это можно наблюдать, например, в ситуации с в постоянно меняющимися планами аэропорта Берлин–Бранденбург [17]. Постоянный поток

запросов на крупные изменения задержал завершение проекта и увеличил его стоимость в разы. Поэтому в рамках ПУП важно контролировать развитие проекта на уровне применения и оценивать, что должно произойти, с помощью журнала изменений. Этот журнал позволяет систематически регистрировать и отслеживать запросы на изменения (ПУП).

Для эффективной оценки структуры и качества портфеля проектов используется ряд выбранных ключевых показателей эффективности (КПЭ). Очевидно, что единообразной совершенной системы КПЭ портфелей не существует; на практике цели и рамочные условия ПУП слишком многообразны. В литературе и в системах мультипроектного управления применяется ряд более или менее осуществимых КПЭ, которые являются актуальными в силу их явной связи с анализом сбалансированности портфелей проектов. К ним относятся вклад проекта в стратегию организации и часть стратегии, которую охватывает портфель. Существуют также некоторые специальные КПЭ [37]:

- SAI – индекс стратегического выравнивания, используется для измерения вклада проектов портфеля в организационную стратегию. Отправной точкой анализа является матрица оценки (как показано на рис. 3.21). Как правило, стратегии также приоритизируются и оцениваются с помощью взвешенных коэффициентов. Итоговая строка показывает количественную оценку стратегического вклада каждого проекта, и эти оценки в целях сопоставления можно упорядочить по максимальному значению;

- индекс бюджета BVI – NPV, индекс бюджетной стоимости (BVI) является денежным аналогом SAI и представляет собой условный и чисто финансовый вклад проекта. Это коэффициент чистой приведенной стоимости (NPV) и общей стоимости проекта: $BVI = NPV / \text{общая стоимость}$. Таким образом, BVI представляет собой отношение NPV к общей стоимости проекта и уравнивает одну из слабых сторон анализа NPV, а именно – игнорирование объема инвестиций, что является ключевым фактором риска. Входные переменные, такие как ставка дисконтирования, сроки и статьи затрат, обычно предоставляются финансовым отделом компании. Поскольку эти переменные оказывают решающее влияние на расчет NPV, их необходимо применять аккуратно, однозначно и единообразно. BVI может применяться как к общей стоимости портфеля, так и к отдельным проектам. Разновидность BVI ставит общие затраты на развитие и операционные расходы и соответствующие выгоды в знаменатель. Другой вариант не ставит (первоначальный) общий бюджет проекта в знаменатель, а вместо этого использует неизрасходованный бюджет на контрольную дату. Это поможет получить

более обоснованный, сугубо перспективный взгляд и учесть эффект невозвратных затрат. В целом, чем выше BVI, тем лучше оценка проекта. Сравнение BVI и SAI показывает баланс между финансовыми и качественными стратегическими аспектами;

- PPV – ценность портфеля: PPV объединяет SAI и BVI: $PPV = SAI \times BVI$. Таким образом, он отражает общую ценность проектного ландшафта с учетом финансовых и стратегических выгод по отношению к общим затратам. Другими показателями для простой количественной оценки состояния портфеля [29], более методологически связанными с балансированием и операционным управлением портфелем, являются структура портфеля и статус портфеля, оба из которых описаны далее;

- структура портфеля – она включает, например, такие КПЭ, как количество элементов в портфеле, в том числе этап жизненного цикла проекта, степень, в которой был израсходован бюджет портфеля, и распределение проектов по таксономии проекта (тип, размер и т. д.);

- статус портфеля – включает, например, ключевые цифровые данные, такие как количество проектов в красном, желтом или зеленом статусе, которые могут быть дифференцированы по объему выпуска продуктов, времени или затратам; статус общего риска портфеля; количество запросов на изменение и т. д.

Интеграция и структура в рамках организации.

Роли и организационное закрепление. Процесс балансирования и оптимизации зависит от функций и комитетов, определенных в ходе конфигурации системы ПУП, а также их задач, компетенций и обязанностей.

Основная ответственность за процесс лежит на портфельном менеджере, в то время как стратегическая ответственность – на генеральном директоре (или делегируется совету по портфелю проектов). Менеджер портфеля отвечает за сбор и подготовку данных для принятия решений, а комитет по портфелю принимает решения или утверждает изменения.

Интеграция в другие управленческие процессы. Балансирование и оптимизация портфеля не могут осуществляться независимо от других соответствующих процессов управления в компании. К ним относятся, в частности, процесс бюджетного планирования (который часто выполняется на ежегодной основе) и такие процессы, как осуществление контроля, определение направления развития и закупки, а также формирование и обновление стратегии компании [37]. На рис. 3.28 представлен процесс на фоне составления отчетности по портфелю, непосредственно связанный с процессом планирования

финансового года. Целесообразно обеспечить синхронизацию установленных процессов портфельного контроля с общей системой отчетности в рамках ПУП для обеспечения эффективного сбора данных снизу вверх.



Рис. 3.28. Процесс интеграции в течение финансового года

Обращаем внимание на риски и препятствия, которые могут возникнуть в процессе реализации ПУП:

- задача, связанная с удалением нерентабельных текущих проектов («дохлых лошадей»), является серьезной культурной проблемой во многих организациях, зачастую требующей мужества. Как люди, так и организации демонстрируют предвзятое отношение к снижению издержек, что заставляет их неохотно отказываться от проектов, в которые они уже вложили много усилий. Даже снижение приоритета может породить ряд проблем;

- чрезмерно частые изменения в системе ПУП (например, критерии оценки) могут перегружать организацию. Они могут вызывать постоянные сдвиги в стратегии компании, что, безусловно, может привести к дезориентации. Поэтому необходимо стремиться к удовлетворительной стабильности в долгосрочной перспективе и принимать ее как основу.

Однако система, конечно же, должна быть способна исправлять свои ошибки, такие как неправильное определение приоритетности проектов;

- отсутствие организационного упорства или силы воли является еще одним риском. Для последовательного применения процесса, корректировки состава проектов в системе ПУП многим руководителям нужно собраться с духом. Часто системы ПУП вводятся в чрезвычайных ситуациях, когда проекты терпят провал. Несмотря на то, что они вскоре начинают приносить хорошие результаты, для полного развития их потенциала может потребоваться некоторое время, вплоть до нескольких лет или нескольких циклов планирования;

- в ситуации, когда происходят изменения в топ-менеджменте, часто возникает давление на сворачивание централизованного ПУП, в первую очередь из соображений стоимости, потому что иногда его выгоды можно подтвердить только косвенным путем. Решающим фактором здесь является объем проектного ландшафта, его вклад в ценность и текущая ситуация с ресурсами внутри компании. Чем больше и важнее ландшафт проекта и чем меньше ресурсов, тем большее значение приобретает ПУП и его непрерывная оптимизация.

Процесс балансирования и оптимизации портфеля говорит о высокой степени зрелости ПУП. Поэтому типичные факторы успеха включают следующее:

- поддержка со стороны топ-менеджмента: необходимо, чтобы топ-менеджмент требовал выполнения этого процесса и ему способствовал. Они должны сами последовательно воплощать этот процесс и не пытаться его обойти, опираясь на свой авторитет/компетенцию;

- интеграция в существующие процессы установления целевых показателей, планирования и составления бюджета: необходимость создания механизмов, которые допускали бы, например, осуществление изменений в течение года, даже если они затрагивают (общий) бюджет, должна быть очевидной. Необходимо найти правильный цикл, но он должен при этом быть настроен в соответствии с потребностями организации, чтобы учитывать базовые условия, такие как циклический характер прочих внутренних процессов, динамика среды, культура и гибкость компании, критичность проекта для организации и т. д.;

- актуальные, правильные и полные входные данные: «Без правильных вводных не будет значимого результата». Данный фактор успеха применим к процессу балансирования и оптимизации именно в этом смысле. Поскольку, по своему определению, процесс ставит под сомнение и переоценивает существующие решения и системы, для достижения согласия необходимо создать надежную основу для принятия решений.

Указанные факторы успеха связаны с управлением рисками и препятствиями, о которых говорилось выше. В этом смысле также стоит упомянуть следующий фактор успеха: создание культурных предпосылок внутри организации путем формирования соответствующей системы управления изменениями: целевые группы включают топ-менеджмент, руководителей отделов и менеджеров проектов. Важными и обязательными факторами являются культура готовности к переменам, готовность смотреть выше долгосрочных инвестиций времени и усилий и преодолеть уклон в сторону невозвратных затрат, а также принятие возможности допущения ошибок [17].

Литература к главе 3

1. Современный стратегический менеджмент : учебник для магистров / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭ, 2018. – 566 с.
2. Ansoff I. (1957). Strategies for diversification, Harvard Business Review, 112–113.
3. AXELOS (2009). Directing Successful Projects with PRINCE2, Norwich: The Stationery Office.
4. AXELOS (2013). Management of Portfolios, Norwich: The Stationery Office.
5. Business Optix. Enterprise-wide Business modelling software, available at: www.businessoptix.com (accessed August 2017).
6. Buttrick R. (2009). The Project Workout, 4th edn, London: FT Prentice Hall.
7. Capri A.Z. (2007). Quips, Quanta: An Anecdotal History of Physics, London: World Scientific Publishing Co. Ltd.
8. Cascade strategy software, available at: <http://www.executestrategy.net> (accessed August 2017).
9. Cleary S. and Malleret T. (2007). Global Risk: Business Success in Turbulent Times, Basingstoke: Palgrave Macmillan UK.
10. Cronenbroeck W. (2008). Projektmanagement, Reihe Training International, Berlin, Cornelsen.
11. Dammer H. (2008). Multiprojektmanagement, Wiesbaden: Gabler-Verlag.
12. Deutsches Institut für Normung e. V. (2005) DIN EN ISO 9000:2005 (D/E/F), Qualitäts-managementsysteme – Grundlagen und Begriffe, Berlin: DIN, Beuth Verlag.

13. Deutsches Institut für Normung e. V. (2013a) DIN 69909-1:2013: Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 1, Grundlagen, Berlin: DIN, Beuth Verlag.
14. Deutsches Institut für Normung e. V. (2013b) DIN 69909-2:2013: Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 2, Prozesse, Prozessmodell, Berlin: DIN, Beuth Verlag.
15. Deutsches Institut für Normung e. V. (2015a) DIN 69909-2:2015: Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 3, Methoden, Berlin: DIN, Beuth Verlag.
16. Deutsches Institut für Normung e. V. (2015b) DIN 69909-2:2015: Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 4, Rollen, Berlin: DIN, Beuth Verlag.
17. Edited by Dennis Lock and Reinhard Wagner (2019). The Handbook of Project Portfolio Management. First published by Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN.
18. GPM and Gessler M., eds (2012). Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PMS). Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung, 5th edn, Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
19. Hirzel M., Alter W. and Sedlmayer, M. (2011). Projektportfolio-Management: Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis, Wiesbaden: Gabler Verlag.
20. Hirzel M., Kuhn F. and Wollmann P. (2002). MultiProjektManagement. Strategische und Operative Steuerung von Projektportfolios, Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.
21. Hirzel M., Kuhn F. and Wollmann P. (2006). Projektportfolio-Management. Strategisches und Operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis, Wiesbaden: Gabler Verlag.
22. Husselmann C. and Seidl J., eds (2015). Multiprojektmanagement – Herausforderungen und Best Practices, Düsseldorf: Symposion Publishing.
23. Hutton R. (2013). Jewels in the Crown: How Tata of India transformed Britain's Jaguar Land Rover; London: Elliott & Thompson Ltd.
24. International Organization for Standardization (2015), ISO 21504:2015 (E) Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on portfolio management, Geneva: ISO.
25. International Standards Organization or ISO (2015), ISO 21504 Guidance on Portfolio Management, Geneva: ISO.
26. Kerzner H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 12th edn, Hoboken, NJ: Wiley.

27. Komus A. und Kuberg M. (2015). *Stratus Quo Agile. Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden*, Nurnberg/Koblenz: GPM Deutsche Gesellschaft fur Projektmanagement e. V. und Hochschule Koblenz.
28. Kunz C. (2007). *Strategisches Multiprojektmanagement, Konzeption, Methoden und Strukturen*, 2nd edn, Wiesbaden: Deutscher Universitats-Verlag.
29. Kutz M. (2016). *Projektportfoliosteuerung mit Kennzahlen*, in: Wagner R. (ed.), *Erfolgreiches Projektportfoliomanagement*, Dusseldorf: Symposion Publishing pp. 101–122.
30. Lock D. (2013). *Project Management*, 10th edn, Farnham: Gower.
31. Lomnitz G. (2004): *Multiprojektmanagement. Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern*, 2th edn, Frankfurt am Maine: Redline Wirtschaft.
32. McKinsey & Co. (2009). *Enduring ideas: the three horizons of growth*, McKinsey Quarterly, December.
33. Muller P. and Husselmann C. (2017). *Agilitat im Projektportfoliomanagement. Auswirkungen und Potenziale agiler Methoden, projektManagementaktuell*, 2, 57–66.
34. Office of Government Commerce (2008). *PSO: Portfolio, Prodramme and Project Offices*, Norwich: The Stationery Office.
35. Pennypacker J. and Dye L. (2002). *Manging Multiple Projects – Planning, Scheduling and Allocating Resources for Competitive Advantage*, New York: Basel.
36. *Project Management Institute (2013). The Standart for Portfolio Management*, Newton Square, PA: PMI.
37. Rietsch J. (2015). *PMI Projektportfolio-Management*, Freiburg: Haufe.
38. Saaty T. and Vargas L. (2013). *Decision Making with the Analytic Network Process: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks*, 2th edn, Pittsburgh, PA: Springer-Verlag.
39. Seidl J. (2004). *Projekte als Instrument der Strategieumsetzung*, in: Frick, A., Kerber G., Lange D. and Marre R. (eds), *Dokumentationsband zur inter PM 2004, Konferenz zur Zukunft im Projektmanagement*, Stuttgart: GPM, pp. 243–258.
40. Seidl J. (2007). *Konvergentes Projektmanagement (KPM). Kozepte der Integration von Projektportfoliosteuerung und operative Programmem- und Projektmanagement*, Dissertation, University of Bremen.
41. Seidl J. (2011). *Multiprojektmanagement. Ubergreifende Steuerung Mehprojektsituationen durch Projektportfolio- und Programmemanagement*, Berlin/Heidelberg: Springer.
42. Seidl J. (2016). *Multiprojektmanagement in der offentlichen Verwaltung*, in: Schonert S., Munzberg M. and Straudt D. (eds), *Projektmanagement in der offentlichen Verwaltung*, Dusseldorf: Symposion.

43. Seidl J. and Ziegler T. (2008). Management von Projektbhangigkeiten, in: Steinle C. and Eichenberg T. (eds), Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling – Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

44. Seidl J. and Baumann D. (2009). 3.03 Projektportfolioorientierung, in: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (ed.), Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PMS), Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline, Volume 4, Version 3.0, Nuremberg: Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, pp. 2205–2242.

45. Snowden D. (2005). Multi-ontology sense making: a new simplicity in decision making, *Informatics in Primary Health Care*, 13(1), 45–54.

46. Staphenurst T. (2009). *The Benchmarking Book*, Abingdon: Routledge.

47. Treacy M. and Wiersema F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines, *Harvard Business Review*, January-February, 84–93.

48. Wagner R. (2016). *Erfolgreiches Projektportfoliomanagement*, Dusseldorf: Symposion Publishing.

Глава 4

ОТДЕЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ

§ 4.1. Управление выгодами портфельного уровня

Выгоды можно определить как «измеримое улучшение от изменений, которое воспринимается как положительное одной или несколькими заинтересованными сторонами и способствует достижению организационных (в том числе стратегических) целей» [17].

Выгоды реализуются через выполнение проектов и программ (если отложить в сторону споры о том, что результатом проектов являются продукты, и только программы приносят результаты, которые оборачиваются выгодами) [31]. Поэтому можно с полным основанием задаться вопросом о том, зачем рассматривать выгоды на уровне портфеля. Если руководство выбрало инициативы, которые приносят наибольшую стратегическую выгоду от вложений, то для того, чтобы прогнозируемые выгоды и ожидаемая отдача от инвестиций были реализованы, все, что нам нужно делать, – это контролировать выполнение графика и соблюдение бюджета расходов? Реальность, однако, несколько иная, и подход с точки зрения портфеля актуален по трем основным причинам.

1. Портфельный подход к управлению выгодами способствует повышению эффективности оценки инвестиций и приоритизации портфеля, поскольку он позволяет разделять выгоды, включаемые в анализ затрат и выгод, на категории, оценивать и выражать их количественно на согласованной основе.

2. Исследования показывают, что показатели результативности проектов и программ с точки зрения ожидаемых выгод весьма неудовлетворительны: процент неудачных начинаний колеблется от 50 до 70–80%. В отчете «Пульс профессии» (*Pulse of the Profession*) института Project Management Institute [55] отмечается: «Инициативы в области изменений отнимают много времени и требуют больших затрат, что существенно влияет на импульс организации к достижению успеха. И почти половина из инициатив оканчивается неудачей». Джон Коттер, «гуру» в области управления изменениями, выражает еще более пессимистичную точку зрения: «До 70% инициатив в области изменений не приносят тех выгод, на достижение которых они были направлены» (цит. по:

www.apm.org.uk/sites/default/files/APM_BenefitsManagement.pdf). Коренные причины неудач включают следующие факторы:

- отсутствие четкого представления об ожидаемых выгодах от запускаемых проектов;
- чрезмерно оптимистичные прогнозы;
- двойной учет выгод, когда на достижение одних и тех же выгод направлено более одной инициативы;
- зачастую выгоды реализуются уже после закрытия проекта;
- если реализацией выгод целенаправленно не управлять, то потенциальная ценность и остается потенциальной.

3. Как утверждается в Своде знаний ассоциации Association for Project Management (APM), жизненный цикл портфеля строится на «последовательных подходах к управлению выгодами по всему портфелю» [5]. Применение единых управленческих подходов обеспечивает большую эффективность, позволяет экономить время и деньги. В этом случае процесс управления выгодами выполняется по единому циклу, что исключает необходимость тратить время на «изобретение колеса» для каждой отдельно взятой инициативы.

Ключевой момент состоит в том, что выгоды в форме экономии затрат, генерации доходов, снижения рисков или некоторого измеримого вклада в достижение стратегических целей организации являются логическим обоснованием для вложения средств налогоплательщиков или акционеров в инициативы в области изменений. Поэтому нам крайне важно контролировать реализацию выгод и управлять ею как минимум так же тщательно, как мы управляем расходами, ориентируясь на бюджет, или соблюдением графика поставок.

Однако, несмотря на это, многие организации сталкиваются с очевидными трудностями в попытке эффективного применения системы управления выгодами на портфельном уровне. Так, Брайан Хоббс выделил 27 функций мультипроектных центров управления проектами (ЦУП) и установил, что управление выгодами занимает в этом списке третью позицию снизу [26]. Исследования, проведенные в Великобритании и Австралии, выявили в целом низкий уровень зрелости портфельного управления проектами и программами, при этом управление выгодами продемонстрировало самые низкие показатели [30].

Если управление выгодами на уровне портфеля так важно, то почему мало кто в нем преуспевает? Ответ заключается в трех связанных между собой факторах.

1. Управление выгодами только развивается как дисциплина, поэтому организациям трудно применять ее к своим проектам и программам. Исследование

PMI и Boston Consulting Group, или BCG [56], показало, что «интерес высок, но не хватает мастерства». Поэтому неудивительно, что организации сталкиваются с трудностями в применении управления выгодами на уровне портфеля.

2. Как пишет Сантьяго, «структуры управления портфелями, программами и проектами в большинстве организаций разрабатываются для целей выполнения проектов и создания продуктов, а не для реализации выгод или получения результатов для бизнеса» (см.: www.projecttimes.com/articles/why-is-benefits-management-so-hard-to-do.html). По своей сути эффективное управление связано с процессом принятия решений. Но для принятия обоснованных решений с точки зрения ожидаемых выгод структурам, осуществляющим управление портфелем, необходимы надежные данные, из чего необходимо вывести следующий (третий) фактор.

3. Принятие обоснованных решений на уровне портфеля зависит от наличия точной информации обобщенного уровня. Для получения общего представления на уровне портфеля можно измерять и консолидировать финансовые данные, отображающие продвижение в реализации инициативы относительно ее бюджета. Аналогичным образом можно консолидировать данные об опережении или отставании от графика или о количестве инициатив, которые выполняются досрочно или с отставанием от графика. Однако стандартного критерия для оценки прогресса и обобщения информации о таких выгодах, как снижение рисков, клиентский опыт, финансовая экономия, вовлеченность персонала и т. д. не существует. Поэтому получить единое четкое представление о прогнозируемых и реализованных выгодах, чтобы включить эту информацию в панель мониторинга портфеля, может быть проблематично. Отсюда тенденция измерять то, что легко измерить, а не то, что важно.

Несмотря на эти сложности, наиболее успешные организации добились значительного прогресса в применении портфельного подхода к управлению выгодами. Ключевые компоненты данного подхода, следующие [59]:

- фокусирование управления на выгодах (а не на результатах). Как говорится в известном афоризме управленцев: «Что измеряется, то делается». Фокус внимания топ-менеджмента четко сигнализирует о том, что они считают важным;

- взвешенный подход к оценке инвестиций и приоритизации портфеля, при котором проекты и программы рассматриваются как *инвестиции*, то есть когда от своих инвестиций мы ожидаем увидеть отдачу в форме реализованных выгод, имеющих ценность (не обязательно финансовую), превышающую понесенные затраты;

- фокусирование на постоянном отслеживании получения выгод и продвижении в выполнении стратегии и управлении выгодами на протяжении всего жизненного цикла проекта и после его завершения с целью проконтролировать соответствие обещания достигнутым результатам и накопление опыта.

Подробно остановимся на каждом из этих факторов.

Для эффективного управления выгодами необходимо изменить культуру с ориентированной на конкретные результаты, в рамках которой внимание уделяется способности достижения результата в соответствии с установленными критериями времени, расходов и качества, на культуру, основанную на ценности, когда первоочередное внимание уделяется реализации выгод [12].

Для изменения фокуса с результатов на выгоды необходимо, чтобы органы управления портфелем проявляли активный и постоянный интерес к тому, какие выгоды может получить организация в течение всего жизненного цикла проекта (и после его завершения), в том числе следующие органы:

- Комитет по портфельным инвестициям (или эквивалентный орган) – руководящий орган, принимающий решения о том, какие инициативы должны быть включены в портфель. Такие решения должны исходить из цели получения оптимального стратегического вклада (определяемого по шкале выгод) от имеющихся ресурсов с учетом риска;

- Комитет по выполнению портфеля (или эквивалентный орган) – руководящий орган, контролирующей реализацию выгод в соответствии с портфельным планом реализации выгод. Данный орган принимает необходимые корректировочные меры в случае возникновения угрозы реализации выгод и отвечает за изучение, распространение и применение накопленного опыта в целях совершенствования управления выгодами;

- ЦУП также играет ключевую роль в разработке процессов управления выгодами и управлении этими процессами в рамках всего портфеля, в анализе реализации выгод на уровне портфеля, в содействии руководящим органам и поддержке инициатив в области изменений в части их управления выгодами. Помимо этого, ЦУП может играть еще одну важную роль, а именно – роль «дружественного критика». Уже отмечалось, что показатели результативности инициатив в области изменений с точки зрения реализации выгод весьма неудовлетворительны. Причины такой ситуации, следующие.

Неподкрепленный оптимизм. Как считают Д. Ловалло и Д. Канеман [37], авторы экономических обоснований отличаются «иллюзорным оптимизмом: мы переоцениваем потенциальные выгоды проектов и недооцениваем вероятные затраты, рисуя в своем воображении сценарии успеха и игнорируя возможность просчетов».

Тенденция к искажению оперативных данных. Б. Фливберг и соавт. [20] определяют его как «плановое, систематическое, преднамеренное искажение данных о затратах и выгодах с целью получения одобрения проектов».

Одним из возможных решений этой проблемы является разработка системы определения правомерности выгод. Другое решение состоит в том, чтобы организовать жесткую конкуренцию прогнозов выгод за инвестиции. Как говорят Армор и Тейлор в работе Т. Гиловича и соавт. [22]: «Само понимание того, что ожидания сотрудников будут подвергнуты публичной проверке, мотивирует их быть более точными при составлении прогнозов; в такой ситуации они чувствуют личную ответственность за свои результаты и в осознании этой ответственности критически оценивают основу своих прогнозов». В борьбе с предвзятостью и эгоизмом, которые ставят под угрозу эффективное управление портфельными инвестициями, решающую роль играет ЦУП. При рассмотрении проектных предложений необходимо задать следующие ключевые вопросы [30]:

- каков опыт спонсора предложения в прогнозировании выгод;
- каков опыт автора экономического обоснования в прогнозировании выгод;
- все ли потенциальные выгоды были определены;
- насколько мы уверены в том, что прогноз выгод будет реализован;
- можно ли получить необходимые выгоды с помощью других, более эффективных с точки зрения затрат средств?

Для этого можно, например, включить в форму подачи экономических обоснований в качестве первой страницы сравнение итоговых затрат и выгод с первоначальным прогнозом последних трех проектов, в которых участвовали спонсор и автор предложения. Выполняли ли они свои обещания в прошлом, или же издержки скорее росли по ходу реализации проекта, а выгоды уменьшались, и если да, то на сколько?

Роль ЦУП в формировании системы управления выгодами на уровне портфеля невозможно переоценить. В этой связи Сантьяго утверждает: «Успех в этой области может естественным образом превратить ЦУП в ЦУС, или центр управления стратегией, ориентированный не только на реализацию проектов, но и на выполнение стратегии» [17]. Эта идея вторит понятию Джона Торпа о центре управления ценностью, который контролирует полный жизненный цикл изменений бизнеса на уровне портфеля и управляет выгодами и ценностью, «выступая в качестве сторонника организационных изменений, соответствующих представлению сотрудников организации о ценности»

(Консультационный центр Дж. Торпа и Фуджицу по вопросам стратегического лидерства [68]).

Важно также четко определить, кто несет ответственность за реализацию выгод во всех инициативах, включенных в портфель. Хорошим примером такого метода являются официальные приказы о назначении, которые в наше время выдаются старшим ответственным должностным лицам (SRO) портфеля крупных проектов правительства Великобритании (см.: <https://www.gov.uk/government/publications/cabinet-office-major-projects-appointment-letters-for-senior-responsible-owners>). В этих приказах прямо говорится об ответственности SRO за реализацию выгод и подробно описываются шаги, которые они должны предпринять для выполнения возложенных на них обязанностей.

Следует также рассмотреть вопрос о создании форума по вопросам управления выгодами, хотя он и не является частью формальной управленческой структуры. Этот форум может объединить специалистов-практиков, которые занимаются стратегическим планированием, внедрением изменений и оперативной деятельностью, с целью обмена опытом и совершенствования планирования и реализации изменений. Он может быть эффективным средством активизации участия заинтересованных сторон в создании системы управления выгодами на уровне портфеля и вовлечения их в эту деятельность.

И последний момент касательно управления. Исследования, проведенные для Федерального правительства США, показали: «Крупные коммерческие организации, такие как GE Global eXchange Services, Oracle и Lockheed Martin, отмечают, что наличие документально оформленной структуры управления, которая эффективно разъясняется всем сотрудникам организации и понимается ими, – важнейших фактор успешного внедрения управления портфелем» (Комитет по передовой практике Федерального совета по информационным технологиям) [9].

Таким образом, необходимо задокументировать структуру управления выгодами на уровне портфеля как систему управления выгодами и убедиться в том, что все ключевые заинтересованные стороны ее понимают. Система управления выгодами должна быть составлена таким образом, чтобы обеспечивать руководство в практике управления выгодами применимо ко всем инициативам, включенным в портфель, подобно финансовому руководству и плану счетов (определяющим, как организация управляет расходами), которые имеются в большинстве организаций.

Выгоды, которые приносит проект, можно рассматривать как синоним позитивного воздействия на стратегию [52].

Ресурсы ограничены, поэтому крайне важно, чтобы применялись последовательные, основанные на выгодах подходы к оценке инвестиций и приоритизации портфеля, позволяющие убедиться в том, чтобы мы инвестировали в те инициативы в области изменений, которые позволяют внести максимальный вклад в стратегию (измеряемый реализованными выгодами) и принести оптимальную отдачу от инвестиций. Для этого, в свою очередь, необходимо принять во внимание четыре описанных ниже фактора.

1. Система первичного управления конфигурацией проектов и программ. Успех проекта зависит от многих факторов, и один из них – это, удачный запуск проекта (инициирование). Это означает четкое понимание выгод, которые организация «приобретает». Понимаем ли мы, что необходимо для реализации этих выгод?

2. Оценка инвестиций с точки зрения привлекательности и достижимости. Портфельный менеджмент основан на концепции оценки потенциальных инвестиций с точки зрения риска и доходности (где доходность приравнивается к разнице между выгодой и затратами) в контексте портфеля в целом. Поэтому инициативы в области изменений следует оценивать по двум аспектам, один из которых – рассмотрение выгод:

- оценки «привлекательности» (или доходности) должны четко показывать, какие выгоды необходимо реализовать и каких затрат это потребует;
- оценка «достижимости» (или риска) должна выходить за рамки рассмотрения вопроса о том, может ли инициатива быть осуществлена в соответствии со сроками и бюджетом и заключаться в оценке степени вероятности фактической реализации выгод, которые отмечены как «привлекательные».

Кроме того, оба указанных аспекта связаны с инкрементальным воздействием на портфель, то есть с тем, какие выгоды могут быть реализованы сверх уже запланированных выгод от портфеля и насколько достижимыми они являются с учетом потребностей других инициатив.

3. Категории выгод портфеля. Определение ожидаемых выгод требует системного подхода к портфелю, при котором каждая ожидаемая выгода согласуется с видением и вкладом портфеля в достижение цели изменения на организационном уровне [52].

Это означает, что разделение выгод на те или иные категории обычно производится исходя из стратегических целей организации, что позволяет демонстрировать стратегический вклад инициатив в измеримых показателях. Существует ряд подходов к выполнению этой задачи, среди которых:

- моделирование первопричин (определение коренных причин проблем, которые необходимо решать);
- сбалансированная система показателей [33] с КПЭ по четырем направлениям: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост;
- анализ на основе ключевых факторов успеха. Он направлен на определение факторов, способствующих совершенствованию элементов бизнес-модели организации. Таким образом, анализ на основе движущих факторов позволяет разрабатывать инициативы в области изменений таким образом, чтобы они способствовали улучшению факторов, которые считаются определяющими для стратегического успеха.

Другой подход заключается в категорировании выгод на уровне портфеля. В этом случае мы берем стратегические цели организации и задаем себе вопрос: «К каким измеримым улучшениям привело бы достижение этих целей или прогресс в их достижении»? Обычно выделяются следующие категории выгод:

- выгоды для клиента/заказчика (экономия времени, денег, улучшенный клиентский опыт, снижение степени неудовлетворенности);
- улучшение продуктов (количество услуг и качество обслуживания);
- финансовые выгоды (сокращение расходов и повышение доходов);
- снижение рисков (более низкая подверженность организации стратегическим рискам).

Полученные категории и подкатегории выгод используются в дальнейшем для всех инициатив, включенных в портфель.

4. Руководящие указания в отношении определения правомерности выгод. Помимо классификации выгод, применяемой в системе управления выгодами, эта система должна включать указания о том, какие методы следует использовать для прогнозирования выгод. Например:

- точечные прогнозы или прогнозы с точки зрения трех сценариев (оптимистичный, пессимистичный, вероятный);
- групповое экспертное заключение;
- прогнозирование на основе аналогичных проектов или проектов ссылочного класса, при котором прогноз затрат и выгод составляется исходя из фактических результатов в ссылочном классе аналогичных проектов. Установлено, что такой подход позволяет получать более точные прогнозы и избегать как предвзятого оптимизма, так и искажений оперативной информации, о которых говорилось выше.

Руководящие указания также должны охватывать вопрос об одобрении. Уже упоминалось, что выгоды – это улучшение от изменений, которое вос-

принимается как положительное одной или несколькими заинтересованными сторонами. Поэтому количественные выгоды необходимо по возможности рассматривать и согласовывать с заинтересованными сторонами, получающими выгоды. Среди потребителей выгод могут быть следующие:

- финансовые выгоды – распорядитель бюджета или финансовый директор;
- измеримый вклад в достижение стратегических целей – инициатор соответствующей стратегии;
- повышение качества или увеличение объема выпуска продуктов – директор по производству;
- выгоды от снижения риска – ответственный за соответствующий риск;
- преимущества для пользователя – в ходе непосредственного взаимодействия с пользователем, путем организации фокус-группы и т. д.

Вопрос о согласовании выгод также включает в себя решение о той степени, в которой выгоды должны быть «оприходованы», то есть зафиксированы в целевых показателях организации, отражены в ее бюджетах, штатном расписании и т. д.

Такие руководящие указания по классификации и количественной оценке выгод приносят ряд существенных преимуществ с той точки зрения, что они:

- позволяют оценивать инициативы в области изменений на последовательной основе;
- помогают предотвратить двойной учет, позволяя консолидировать выгоды от различных инициатив в портфеле;
- облегчают отслеживание и упрощают отчетность о реализации выгод на уровне портфеля.

Мониторинг реализации выгод и управление ими. То, насколько успешно были выполнены изменения, можно измерить только через реализацию выгод [52].

Основные задачи здесь – следить за тем, чтобы портфель проектов по-прежнему соответствовал стратегии, чтобы потенциальные выгоды были действительно реализованы, и чтобы извлеченные уроки были задокументированы, распространены и применены на практике. Выполнить эти задачи помогают регулярные обзоры результатов деятельности в сравнении с планом реализации портфельных выгод с использованием сводного отчета по мониторингу портфельных выгод, регулярные обзоры по завершению этапа/стадии работ, периодические обзоры портфельного уровня и углубленные обзоры по завершению реализации проектов.

Одна из ключевых целей управления выгодами на уровне портфеля состоит в том, чтобы принять как данность ожидание улучшения соотношения затрат и выгод с течением времени. Но это произойдет только в том случае, если высшее руководство четко озвучит свои ожидания и будет следовать данному принципу, проверяя, действительно ли он реализуется на практике [21].

Отчет по портфельной панели мониторинга выгод может быть отдельным документом или составной частью панели мониторинга портфеля. Он обычно используется Комитетом по реализации портфеля для контроля за ходом выполнения плана получения портфельных выгод, задача которого – показать ожидаемое воздействие портфеля (включая завершённые инициативы) на каждую из упомянутых выше категорий портфельных выгод.

Взаимодействуя с руководителями в ходе их совещаний, можно достаточно быстро получить информацию о том, сколько денег их организации тратят на проекты и программы. Но вряд ли многие из них могут ответить на вопрос «Какие выгоды ваша организация получит в следующем году от совокупных инвестиций в изменения?». Таким образом, мы знаем наши затраты (ограничение), но не выгоды (обоснование наших инвестиций в изменения).

Поэтому рекомендуется руководителям поручить своим ЦУП разработать план реализации портфельных выгод. Во многих случаях у нас не будет в распоряжении исходных данных, необходимых для составления такого плана, однако очень важно, как можно скорее начать контролировать выгоды, оставляя (при необходимости) соответствующие разделы плана и отчета панели мониторинга пустыми. Это будет постоянно напоминать о необходимости дальнейших действий.

Одним из препятствий по управлению выгодами на уровне портфеля является отсутствие стандартного критерия, с помощью которого можно было бы консолидировать данные о выгодах от инициатив. Для решения этой проблемы, по крайней мере частичного, существует ряд способов. Среди них следующие:

- один из вариантов – приписать всем выгодам, финансовым и нефинансовым, значения, выраженные в деньгах. Это подход, принятый Министерством финансов Великобритании, который использует эконометрические методы, такие как готовность платить и готовность принимать;
- в целом, подход состоит в том, чтобы отслеживать финансовые выгоды в денежном выражении и на основе этого контролировать прогресс в реализации нефинансовых выгод, используя метод RAG (назначение красного, желтого или зеленого статуса) [17];

- другой подход заключается в использовании унифицированной шкалы, где значение 1 присваивается в случае реализации выгод в соответствии с планом, значения пропорциональны уровню реализации. Значения > 1 говорят о том, что реализация выгод превышает план. Значения < 1 показывают, что полученные выгоды не соответствуют плану. Как вариант, деления шкалы можно выразить в процентах (где запланированные выгоды – 100%). Можно также взвесить отдельные выгоды, чтобы показать их относительную важность для достижения инвестиционных целей инициативы. Аналогично можно взвесить отдельные инициативы относительно их важности для стратегических целей организации. Таким образом, мы можем рассчитать взвешенную метрику реализации выгод по каждой категории выгод портфеля и для портфеля в целом;

- вместо того, чтобы консолидировать данные о выгодах «снизу вверх», можно использовать подход «сверху вниз», то есть производить мониторинг влияния портфеля в целом на стандартные категории выгод и/или КПЭ, увязанные со стратегическими целями.

Вышеуказанные подходы не являются взаимоисключающими. Если использовать их в сочетании, то это позволит получить более информативный взгляд на ситуацию с реализацией выгод. К типичным КПЭ портфельного уровня относятся следующие:

- прогресс в реализации выгод по профильному плану (траектории) каждой категории выгод;
- изменения общего прогноза по каждой категории выгод с момента составления последнего отчета;
- процентная доля инициатив в области изменений, реализация выгод которых ожидается в будущем, находится в процессе или отстает от плана;
- шкала незапланированных выгод по их типам;
- общая ситуация с затратами и выгодами [20].

По всем инициативам, включенным в портфель, следует проводить регулярные обзоры при прохождении каждого этапа или стадии. Составлением этих обзоров занимаются органы портфельного управления или другие органы от их имени.

Их цель – контроль того, что инициатива продолжает наилучшим образом использовать полученные средства с учетом изменений в условиях, в которых функционирует организация, текущих приоритетов бизнеса и достигнутых на сегодняшний день результатов инициативы. С точки зрения выгод такие обзоры должны отвечать на следующие ключевые вопросы:

- были ли выполнены необходимые действия, запланированные по итогам последнего обзора, и какие действия необходимо предпринять до момента следующего обзора;
- были ли выявлены все значимые выгоды;
- соответствует ли оценка выгод системе управления портфельными выгодами;
- как изменился прогноз выгод и оценка достижимости с момента проведения последнего обзора;
- каков прогресс в реализации прогнозируемых выгод, были ли выявлены новые или незапланированные выгоды, и эффективно ли смягчаются потери;
- по-прежнему ли инициатива несет ценность в сравнении с затратами на нее?

В идеале, прохождение каждого этапа или стадии также должно быть увязано с «поэтапным выделением финансирования». Финансовые средства для реализации инициатив в области изменений должны предоставляться только после прохождения каждого этапа/стадии и ограничиваться объемом, необходимым для проведения работ, запланированных до следующего обзора. Таким образом, финансирование инициативы можно привязать к регулярному подтверждению того, что выгоды будут реализованы и что они по-прежнему стоят потраченных денег.

Несмотря на обзоры, которые проводятся на контрольных пунктах завершения этапа/стадии на уровне инициативы, как минимум раз в год необходимо делать обзор на уровне портфеля проектов. Составлением такого обзора занимается Комитет по портфельным инвестициям. Он:

- содержит оценку эффективности портфеля в целом;
- показывает текущий баланс проектов портфеля организации;
- направлен на то, чтобы распределение ресурсов позволяло и дальше получать оптимальную отдачу от доступных средств и других ограниченных ресурсов в контексте текущих стратегических целей, приоритетов бизнеса и результативности инициатив.

С точки зрения выгод он должен отвечать на следующие вопросы:

- произошли ли какие-либо изменения в стратегических целях, на достижение которых направлены инициативы, составляющие портфель;
- точны ли прогнозы выгод, которые применяются для оценки инвестиций и приоритизации портфеля;
- соответствуют ли результаты реализации выгод тем, что предусмотрены планом реализации выгод портфеля;

- какие новые выгоды были выявлены, и могут ли они быть использованы в дальнейшем;
- эффективно ли смягчается воздействие потерь;
- подтверждают ли полученные результаты допущения, лежащие в основе бизнес-модели, или опровергают их;
- какие выводы были сделаны в области управления выгодами и какие действия, в связи с этим следует предпринять [21]?

Одним из стандартных элементов большинства методологий управления проектами является обязательное проведение обзоров по завершении реализации проектов (PIR), которые позволяют сопоставить итоговую ситуацию с затратами и выгодами с изначально прогнозируемой. Тем не менее, на практике PIR проводятся некачественно, о чем продолжает говорить в научных исследованиях [31]. Ключевым аспектом управления выгодами на уровне портфеля является контроль за тем, чтобы такие обзоры действительно проводились, и чтобы они как минимум отвечали на следующие вопросы.

1. Были ли согласованы надлежащие механизмы передачи полномочий для установления ответственности за управление выгодами после реализации инициативы?

2. Какие результаты были достигнуты за счет реализации инициативы относительно предусмотренных изначально прогнозом бюджета, графика и ожидаемых выгод?

3. Какие улучшения в практике управления выгодами были выявлены? Если необходимо, следует пересмотреть систему управления выгодами.

4. Какие выводы были сделаны в отношении допущений, которые лежат в основе бизнес-модели организации, обусловленной ее движущими факторами?

Таким образом, в фокусе внимания должны быть перспективы деятельности с акцентом на применении накопленного опыта в рамках цикла постоянного совершенствования.

Обобщая вышесказанное, можно сделать следующий вывод. Поскольку реализация выгод является основанием для инвестиций в изменения, принципиально важно следовать портфельному подходу к управлению выгодами, поскольку он:

- позволяет оптимально распределить ресурсы и средства на те инициативы, которые в совокупности вносят наибольший стратегический вклад;
- позволяет поддерживать этот вклад на фоне изменений в организации и ее среде и контролировать эффективность реализации инициатив;

- обеспечивает единообразное применение надлежащей практики при реализации всех инициатив в рамках портфеля;
- оптимизирует реализацию выгод, как запланированных, так и возникающих.

Все это направлено на то, чтобы заложить основы для непрерывного совершенствования, опираясь на реалистичное прогнозирование и с намерением оптимизировать (сбалансировать) реализацию выгод и соотношение затрат и результатов на практике.

§ 4.2. Управление рисками на уровне портфеля

Все проекты – это новые начинания, содержащие элемент неизвестного, поэтому проекты сопряжены с рисками. Считается, что риски всегда только вредят организации, однако наступление риска может быть и положительным для нее случаем [37]. Ориентироваться на уровень сложности проекта недостаточно: на практике встречаются небольшие проекты с очень высоким риском для компании. Когда мы рассматриваем проектные программы и портфели, рисковому потенциалу, как правило, увеличивается.

Практически невозможно вообразить проект, у которого не было бы даже вероятности рисков. Как утверждают Т. Раз и соавт. [57]: «В нынешних условиях быстрых динамичных изменений и возросшей конкуренции недостаточно иметь просто хороший план или даже надлежащую систему мониторинга и контроля. Организации должны быть готовыми к проектным рискам и уметь как-то с ними справляться». По этой причине очевидно, что организациям целесообразно иметь «систему раннего предупреждения», позволяющую выявлять вероятные события, которые могут привести к негативным (или позитивным) отклонениям от целей проекта или портфеля. Управление рисками может быть частью «системы раннего предупреждения», поскольку последняя направлена на улавливание предупреждающих признаков [25, 70].

Управление рисками повышает качество управления проектами, поскольку позволяет заблаговременно выявить вероятность наступления негативных (или позитивных) событий, оставляя тем самым больше времени для совершенствования процесса принятия решений и эффективное осуществление руководства [24, 25]. Необходимость учета риска в проектах также отражена в исследовательской литературе об проектном менеджменте: как

сообщают М. Падалкар и С. Гопинат [44], этой теме на период до 2016 года были посвящены 39 научных исследований.

Обращаем внимание, что концептуальная позиция авторов по управлению портфельными рисками была изложена в [3]. В данном параграфе будет сделана попытка более тесно увязать разработанные процедуры управления рисками и международными стандартами по управлению проектами, а также дополнить материал, имеющийся в уже выпущенном в 2019 году учебном пособии «Управление рисками корпорации».

Основные концепции управления рисками на уровне проекта. Риски и управление рисками отдельных проектов являются элементами основных международных стандартов по управлению проектами. На рис. 4.1 приведены два базовых определения из свода знаний РМВоК [53] и ICV (Базовый уровень индивидуальной компетенции) 4.0 [27].

Риск отдельного проекта

Источник	Характеристики и определения
PMI (2013a) стр. 310	Риск проекта – это неопределенное событие или условие, которое, если оно наступает, оказывает положительное или отрицательное влияние на одну или более целей проекта, такие как масштаб, сроки, затраты и качество
IPMA (2015): ICV 4.0 стр. 141	Риски (отрицательные последствия) и возможности (положительные последствия) всегда рассматриваются в их взаимосвязи с целями реализации проекта и как их последствия

Управление рисками отдельного проекта

Источник	Характеристики и определения
PMI (2013a) стр. 310	Управление рисками проекта включает в себя процессы планирования управления рисками, выявления, анализа и контроля рисков проекта, планирования действий в ответ на риски проекта. Целями управления рисками проекта являются повышение вероятности и влияния позитивных событий и снижение вероятности и влияния негативных событий в проекте
IPMA (2015): ICV 4.0 стр. 141	Управление рисками и возможностями включает в себя выявление, оценку, планирование и контроль рисков и возможностей, связанных с проектами, и осуществление действий в ответ на эти риски и возможности. Управление рисками и возможностями помогает лицам, принимающим решения, делать обдуманный выбор, определять приоритеты своих действий и сравнивать альтернативные направления действий между собой

Рис. 4.1. Некоторые описания рисков и управления рисками уровня отдельных проектов

Согласно РМВоК риск может оказывать положительное или отрицательное воздействие. Согласно ICV 4.0 риски влекут за собой негативные

последствия, однако они тесно связаны с возможностями (положительным воздействием). Оба указанных стандарта описывают управление рисками как поэтапный подход к управлению рисками (и возможностями).

Степень риска отдельного проекта может зависеть от нескольких факторов (например, уникальности проекта). На сегодняшний день накоплено недостаточно знаний в области осуществления уникальных или нестандартных проектов, что приводит к большей неопределенности и, как следствие, к рискам [58]. Проекты с чрезвычайно амбициозными целями сопряжены с более высокими рисками, чем проекты с менее сложными целями. Кроме того, результаты проектов с более длительными сроками реализации предсказать сложнее, чем результаты более краткосрочных проектов, что приводит к повышению неопределенности. Аналогичным образом с большей неопределенностью сталкиваются крупные проекты (например, с большим объемом финансирования и большим числом задействованного персонала).

Основные концепции рисков и управления рисками на портфельном уровне. Зачастую компании управляют не только отдельными проектами, но и совокупностью проектов. В этой связи был предложен подход к управлению рисками на уровне портфеля. Этот уровень управления рисками можно также найти в основных международных стандартах по управлению проектами (см. рис. 4.2 с отдельным описанием рисков и управления рисками на портфельном уровне).

Эти описания аналогичны определениям для отдельного проекта, но относятся при этом к уровню портфеля; также упоминаются возможные последствия взаимозависимости между проектами и программами.

Важно добавить, что, по сравнению с управлением рисками отдельных проектов, управление рисками на портфельном уровне носит более стратегический характер [43]. При наступлении негативных рисков возникают проблемы. При отсутствии реализации положительных рисков будут упущены возможности [54].

С точки зрения организации, которая ведет портфель проектов, различают внутренние и внешние источники риска для портфеля проектов [54]. Внутренними источниками риска могут быть «управленческие решения, банкротство, коррупция, несоблюдение принципов деловой этики, смещение приоритетов, перераспределение финансирования и преобразование корпоративной/организационной структуры» [54]. Внешними источниками риска могут быть «конкуренция, свободный рынок, финансовый рынок, политические события, правовые требования, природные явления, технологические достижения, экологические проблемы, нормативные требования и вызовы глобализации» [54].

Риски портфеля проектов

Источник	Характеристики и определения
PMI (2013b) стр. 119	Портфельный риск – это неопределенное событие или условие, которое, если оно наступает, оказывает положительное или отрицательное влияние на одну или несколько целей проектов. Риск может быть обусловлен одной или несколькими причинами, и в случае возникновения соответствующие последствия могут оказывать положительное или отрицательное влияние на один или несколько критериев успеха портфеля
IPMA (2015): ISB 4.0 стр. 376	Риски (отрицательные последствия) и возможности (положительные последствия) всегда рассматриваются в их взаимосвязи с целями реализации портфеля и как их последствия

Управление рисками на уровне портфеля проектов

Источник	Характеристики и определения
PMI (2013b) стр. 119	Управление рисками – это структурированный процесс оценки и анализа портфельных рисков с целью извлечения выгоды из потенциальных возможностей и смягчения эффекта от событий, действий и обстоятельств, которые могут оказать негативное влияние на портфель. Управление рисками крайне важно при взаимозависимости между высокоприоритетными компонентами портфеля, при значительной стоимости сбоев в портфеле, или когда риски одного компонента портфеля повышают риски другого компонента
IPMA (2015): ISB 4.0 стр. 141	Управление рисками и возможностями включает в себя выявление, оценку, планирование и контроль рисков и возможностей, связанных с проектами, программами и портфелями, и осуществление действий в ответ на эти риски и возможности. Управление рисками и возможностями помогает лицам, принимающим решения, делать обдуманный выбор, определять приоритеты своих действий и сравнивать альтернативные направления действий между собой
ISO 21504 (2015) стр. 12	Чтобы управлять портфельным риском, портфельный менеджер должен следовать определенной политике минимизации риска для портфеля, позволяющей: (a)определять уровень и предел риска, приемлемого в рамках портфеля; (b)разрабатывать или адаптировать методики анализа рисков портфельного уровня; (c)выявлять риски портфельного уровня, исходя из выявленных рисков каждого компонента портфеля; (d)анализировать портфельные риски и определять их приоритетность с учетом таких аспектов, как приоритетность стратегических целей, задач, выгод и взаимосвязи между компонентами; (e)производить периодическую оценку рисков, в том числе изменений, которые следует отслеживать на предмет влияния на риск, и реконфигураций состава портфеля

Рис. 4.2. Некоторые описания рисков и управления рисками на уровне портфеля проектов

Риски могут возникать на уровне проекта, программы, портфеля или организации в целом. Согласно PMI, управление рисками на уровне портфеля

критически важно «при взаимозависимости между высокоприоритетными компонентами портфеля, при значительной стоимости сбоев в одном из компонентов портфеля, или когда риски одного компонента портфеля повышают риски другого компонента» [54].

Вероятные последствия	Трудности
Поддержка процесса приоритизации ресурсов (например, процесса согласования и перераспределения ресурсов) между проектами	Недостаточное понимание портфельных рисков и необходимости целостного подхода к управлению рисками
Учет дополнительных портфельных рисков	Необходимость оценки рисков на уровне портфеля
Прозрачность относительно перехода проблем между проектами	Требует больших временных и финансовых затрат: оправдывают ли выгоды понесенные затраты?
Выявление рисков, возникающих одновременно в нескольких проектах	Портфельным менеджерам может не хватать опыта и времени, или у них могут быть трудности с обоснованием затрат
Информация для более эффективного процесса принятия решений (включая планирование и координацию)	Неотложным задачам/проблемам часто присваивается более высокий приоритет по сравнению с рисками («реактивный подход»)
Расширение потенциала для управления рисками	Редко встречается на практике: достаточно ли хороши существующие методы?
Более эффективное выявление и обработка первых тревожных сигналов	
Повышение информированности высшего руководства	
Совершенствование управления рисками (и возможностями) в рамках организации	

Рис. 4.3. Преимущества и трудности управления портфелем проектов [17]

Компонентами портфеля проектов могут быть проекты, программы или другие работы. Очевидно, что ответственные за портфель должны сосредоточиться на рисках портфеля, в то время как риски на других уровнях должны управляться ответственными за соответствующие уровни.

Возможные положительные эффекты и трудности управления рисками на уровне портфеля кратко представлены на рис. 4.3. Положительных эффектов можно достичь только в случае действительного управления рисками на уровне портфеля. Что касается трудностей, то для управления рисками на уровне портфеля необходимо, как представляется, чтобы у людей, работающих над проектами портфеля, была актуальная и качественная информация о рисках. Чтобы получить такую информацию о рис-

ках, организации может потребоваться проделать много работы. У людей, занятых в проектах (особенно у «ведущих специалистов»), обычно бывает множество неотложных задач и вопросов, требующих решения, поэтому их может быть трудно мотивировать на выявление рисков или потенциальных проблем. Та же ситуация, как правило, имеет место на уровне портфеля. Поэтому управление портфельными рисками должно достигать вероятных положительных эффектов (а не только выявлять проблемы), с тем чтобы установить свой «проактивный подход».

Подходы к управлению рисками на уровне портфеля.

Соотношение риска и выгоды для управления портфелем проектов.

На уровне портфеля проектов важно «традиционное» соотношение риска и выгоды, о котором часто упоминают в научной литературе [14, 15, 23, 45, 63]. Согласно теории финансового портфеля, высокая выгода обычно сопряжена с более высоким риском.

Поскольку проекты можно воспринимать как инвестиции, то методы анализа портфельных инвестиций (матрица БКГ и др.) можно применить и к проектам. Эмпирические данные о проектах по разработке новых продуктов говорят о том, что портфели многих компаний содержат слишком большое количество небольших и рутинных проектов. У них слишком мало высоко-рисковых проектов с потенциалом открытий, которые могли бы обеспечить будущую прибыльность и рост. Иными словами, стремясь включить в свои портфели слишком большое число малых рутинных проектов, компании пренебрегают своими перспективами [14]. Таким образом, управление рисками на уровне портфеля помогает улучшить понимание соотношения риска и выгоды во всем портфеле (способствуя более эффективному принятию решений для достижения баланса в портфеле проектов). Оптимального соотношения риска и выгоды не существует. Характер риска зависит от стратегии компании (см. пример пузырьковой диаграммы соотношения риска и выгоды на рис. 4.4).

Другим примером анализа взаимосвязи между риском и выгодой является подход, предложенный А. Шенхаром и Д. Двиром [63]. Для оценки общего риска и выгоды всего проекта эти авторы предлагают использовать следующие четыре измерения.

1. Новизна (рыночная нестабильность).
2. Технологическая неопределенность.
3. Сложность.
4. Скорость.

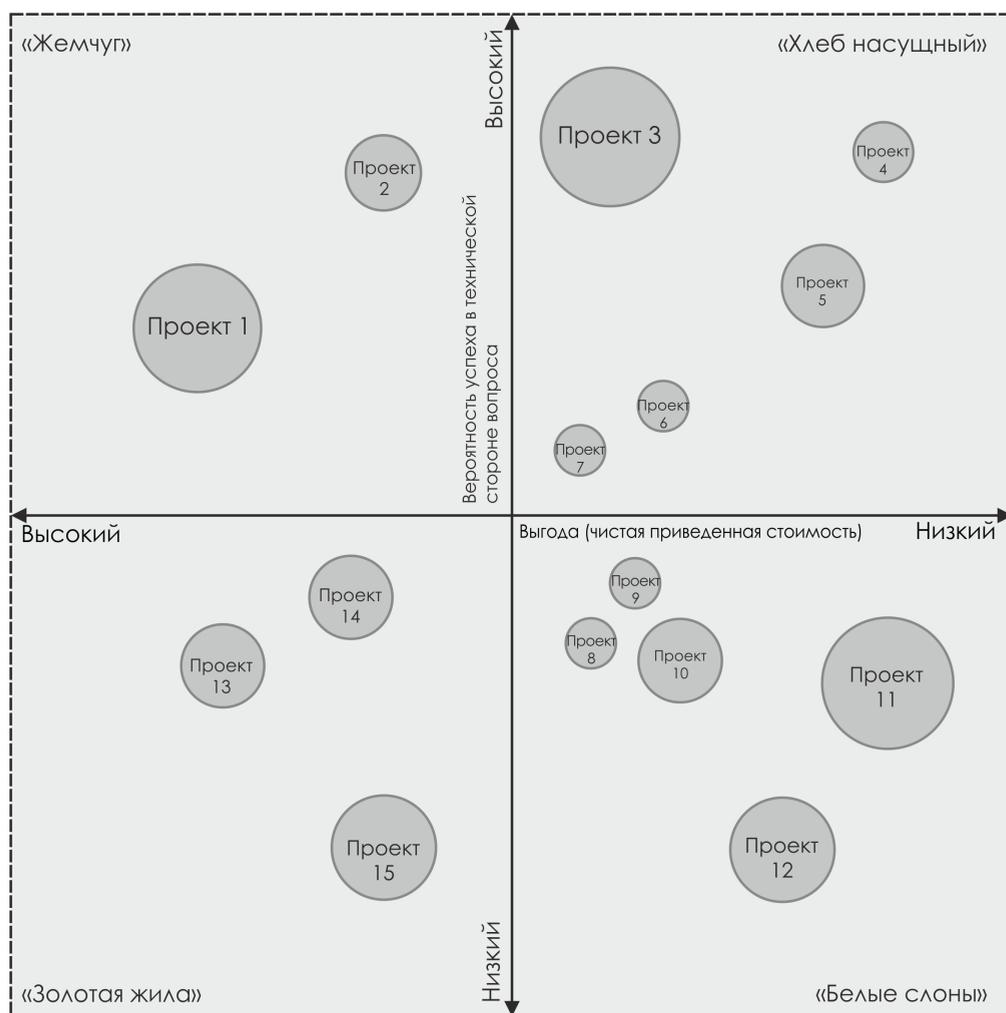


Рис. 4.4. Пример пузырьковой диаграммы рисков и выгод

Проекты с высокими баллами по этим четырем измерениям сопряжены с большим риском, чем проекты с низкими баллами. Оценка по каждому из этих четырех измерений может составлять от 1 (низкий) до 4 (высокий). Для получения сводных данных А. Шенхар и Д. Двир [63] предлагают использовать средневзвешенное значение, позволяющее использовать разные веса для разных измерений. Каждый из этих аспектов несет с собой определенные преимущества и возможности, а также потенциальные риски или трудности. Проекты с высокой степенью новизны (рыночной нестабильностью) могут быть основаны

на инновационных идеях и обращены к новым рынкам и новым клиентам. Возможным недостатком может быть неправильное реагирование на потребности клиентов и упущение рыночных возможностей. Проекты высокой степени сложности могут быть выгодными в ситуации, когда специфика бизнеса связана с масштабом деятельности. Если комплексные проекты дают сбой или срываются, то это приводит к существенным потерям. Сложность может вызвать трудности с координацией и интеграцией на протяжении всего срока выполнения проекта.

Высокая степень технологической неопределенности может привести к повышению качества или эффективности (например, продуктов или процессов) и появлению новых способов применения технологии. Потенциальные риски или трудности могут возникнуть по причине технических сбоев или недостаточной технической подготовки участников. Высокий темп работы может создать преимущество во времени, но скорость может повлечь за собой риск ошибок, который, в свою очередь, может привести к риску задержек. Оценки по этим четырем аспектам можно объединить, чтобы получить понимание выгод и возможностей, а также рисков или трудностей по каждому проекту. Существуют, конечно, альтернативные подходы к расчету выгод по каждому проекту, использующие финансовые показатели (например, чистую приведенную стоимость проекта). Что касается расчета риска, то А. Шенхар и Д. Двир [63] предлагают следующие типичные коэффициенты взвешивания:

- 0,2 для риска рыночной нестабильности (выше, чем для риска технологической нестабильности или скорости);
- 0,15 для риска технологической нестабильности;
- 0,5 для риска сложности (возможны более высокие расходы по сравнению с другими рисками);
- 0,15 для риска скорости.

Чтобы объяснить, как это работает, приведем пример. Проект по разработке первого Segway отличался очень высокой степенью новизны для рынка (3 балла), очень высокой технологической неопределенностью из-за необходимости разработки принципиально нового продукта (снова 3 балла), а также средней сложностью и скоростью (оба риска – по 2 балла). Расчет для этого проекта был бы следующий:

$$\text{Совокупный риск} = (0,2 \times 3 + 0,15 \times 3 + 0,5 \times 2 + 0,15 \times 2) = 2,35.$$

После расчета общих выгод и возможностей, а также совокупного риска или трудности по всем отдельным проектам можно составить матрицу всех

отдельных проектов (и других компонентов) в портфеле проектов (рис. 4.5). А. Шенхар и Д. Двир [63] полагают, что данный способ анализа риска и выгоды позволяет автоматически одобрять или отклонять проекты, или при необходимости направлять проекты на более глубокий анализ.



Рис. 4.5. Матрица рисков и выгод

Для принятия оптимальных решений о соответствующем профиле риска и выгоды портфеля проектов необходимо учитывать общую стратегию компании. Другие примеры диаграмм риска и выгоды можно найти у Р. Купера и соавт. [15].

Альтернативные техники, приемы, графоаналитические и другие методы можно найти в Стандарте по портфельному менеджменту PMI в разделе об управлении портфельными рисками [54]. Среди них следующие:

- типовая матрица вероятности и воздействия портфельных рисков;
- реестр портфельных рисков с перечнем выявленных рисков и ответственных за управление риском, перечислением предполагаемых ответных действий, оценкой вероятностного воздействия, перечнем симптомов рисков и обновленной классификацией рисков;
- диаграмма компонентов риска, отражающая в табличной форме сведения о том, сколько компонентов портфеля (проекты, программы и другие работы) подвержены влиянию того или иного конкретного риска.

Р. Олссон [43] описал трехэтапную методологию управления рисками в мультипроектной среде. Были предложены следующие этапы.

1. Анализ общих для проектов негативных аспектов.
2. Анализ негативных аспектов проекта на основе данных о рисках всех проектов (повторить для всех проектов).
3. Включение в анализ данных о рисках по всем проектам.

Данный метод представляет собой восходящий подход, основанный главным образом на конкретных операционных рисках, связанных с управлением рисками в рамках одного проекта. В частности, этапы 2 и 3 данного метода требуют обработки значительных объемов информации (рис. 4.6).

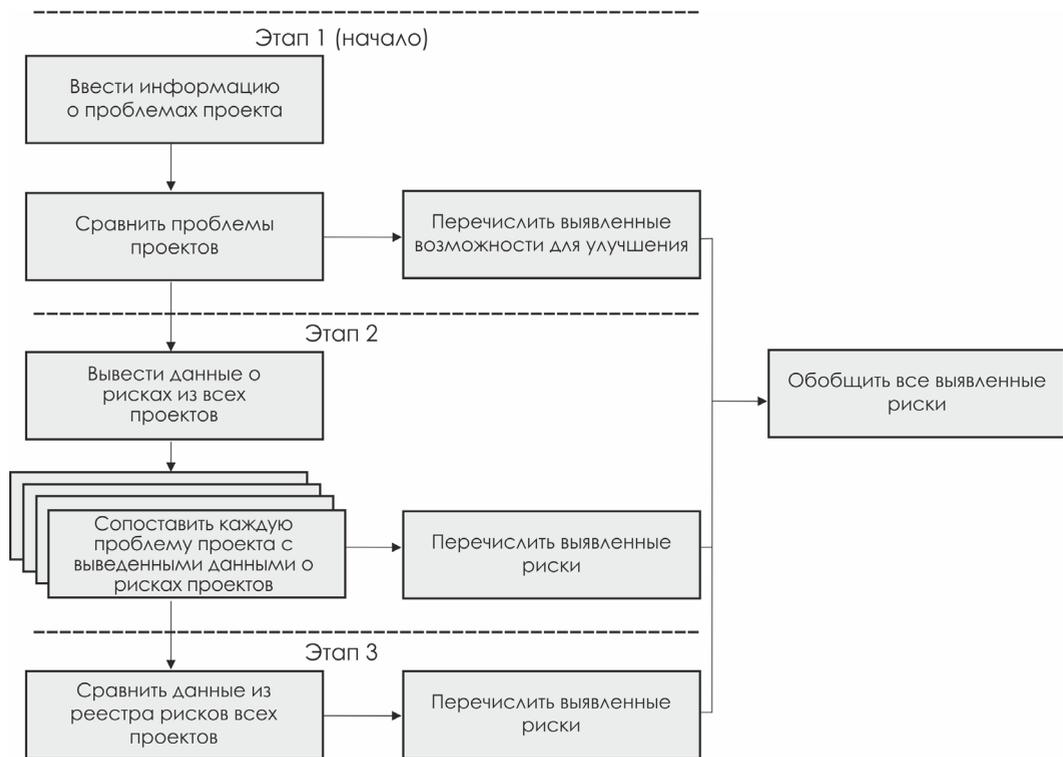


Рис. 4.6. Общий подход к управлению рисками в мультипроектной среде по Р. Олсону

Ключевые выводы эмпирических исследований. Эмпирические исследования Дж. Теллера и А. Кокка [65] и Дж. Теллера и соавт. [66] внесли значительный вклад в понимание подразумеваемых условий успеха и вари-

антов управления рисками на уровне портфеля. Полученные ими результаты основаны на выборке из более чем 175 портфелей, каждый из которых содержит как минимум 20 проектов в любой момент времени. В данном разделе кратко приводятся основные результаты и выводы этих двух исследований. Кроме того, описываются соответствующие результаты исследования по ранним тревожным (слабым) сигналам и их отношения к управлению рисками.

Как пишут Дж. Теллер и А. Кокк [65], качество управления на уровне портфеля проектов можно определить по двум параметрам: прозрачность рисков и способность справляться с рисками. Прозрачность рисков включает выявление всех фактических рисков, понимание их влияния на цели и их включение в процесс принятия решений. Способность справляться с рисками состоит в возможности быстро реагировать на риски и их причины. Эти два параметра оказывают положительное влияние на успех портфеля проектов. Кроме того, исследование указывает на важность открытой и честной культуры управления рисками, а также формализованного процесса управления рисками.

Дж. Теллер и соавт. [66] считают, что управление рисками на уровне проекта и на уровне портфеля проектов тесно связаны между собой. Управление рисками на уровне отдельных проектов повышает успешность портфелей проектов. Кроме того, управление рисками на проектном уровне позволяет собрать необходимую исходную информацию для описания риска на портфельном уровне.

Поэтому для повышения успешности портфеля необходимо внедрить управление рисками на уровне отдельных проектов. Что касается рисков, то успешное управление на проектном уровне является основой успешного управления проектами на портфельном уровне. Наибольшие выгоды приносит управление рисками на обоих уровнях.

Другой вывод, к которому пришли авторы данного исследования, состоит в том, что управление рисками на портфельном уровне не бывает «универсальным». Компании должны адаптировать управление рисками в соответствии со своими потребностями. Управление рисками на уровне отдельных проектов особенно важно для портфелей с преобладанием проектов научных исследований и разработок (НИР). Выявление данных о рисках на уровне портфеля важнее для динамичных портфелей проектов в условиях высокой нестабильности внешней среды [66].

Помимо указанного выше, необходимо упомянуть также о современных исследованиях, посвященных ранним предупреждающим сигналам в проектах,

поскольку они играют важную роль в управлении рисками на уровне проектов и портфеля проектов. Управление рисками – это один из подходов к выявлению ранних предупреждающих сигналов в проектах и портфелях [25, 70]. Выводы в работе Т. Уильямса и соавт. [70] сделаны на основе 14 интервью, а С. Хаджи-Каземи и соавт. [25] – на обзоре научной литературы. Ранние предупреждающие сигналы можно определить как «наблюдение, знак, сообщение или какую-либо иную форму передачи сведений, которые рассматриваются или могут рассматриваться в качестве выражения, показателя, доказательства или обозначения возникновения некой будущей или нарождающейся ситуации позитивного или негативного характера. Это признак, предвестие или примета, указывающие на будущие события» [42, 70].

Управление рисками неразрывно связано с выявлением ранних предупреждающих сигналов и подходом к реагированию на них. О сильных сторонах анализа рисков как источнике выявления ранних предупреждающих сигналов С. Хаджи-Каземи и соавт. [25] утверждают следующее: «Базовый анализ прост в выполнении, так как является структурированным методом; каждая участвующая сторона может внести свой вклад; анализ обычно не требует сбора дополнительных данных». О слабых сторонах анализа рисков как источнике выявления ранних предупреждающих сигналов они пишут [25]: «Качество результатов анализа зависит от того, какие специалисты привлечены к проведению анализа, и от их опыта; склонность фокусироваться на конкретных рисках технического характера и упускать из виду нематериальные аспекты; опасность устаревания результатов анализа и его несвоевременной актуализации для отражения динамики риска». Это существенно, потому что в комплексных проектах важным средством выявления ранних предупреждающих сигналов является интуиция [70]. В связи с этим представляется целесообразным учитывать важность интуитивных подходов в управлении рисками на уровне портфеля.

Таким образом, в данном параграфе было обращено внимание на следующие аспекты, важные при управлении портфельными рисками в конкретной организации:

- риски и управление рисками на портфельном уровне однозначно описаны в международных стандартах по управлению проектами. Современные исследования подтверждают тот факт, что управление рисками на портфельном уровне может оказывать положительное влияние на успех портфеля проектов. Для управления рисками на уровне портфеля разработаны концепции, методы, инструменты и прочие средства. Как бы то ни было, необходимость

адаптировать практику управления рисками на портфельном уровне в соответствии с требованиями конкретной организации говорит о том, что имеющихся в настоящее время концепций, методов и инструментов управления рискам, по-видимому, недостаточно;

- кроме того, значительны трудности, возникающие при внедрении практики управления рисками на уровне портфеля. Для достижения более высокого уровня зрелости необходимо проводить более активную аналитическую работу. Чтобы управление рисками на уровне отдельных проектов и на портфельном уровне было оправданным, они должны выявлять ранние предупреждающие сигналы и предоставлять на их основе свежую, качественную информацию для повышения эффективности процесса принятия решений, а также результативности руководящей работы;

- что касается дальнейшего совершенствования управления рисками на портфельном уровне, то здесь следует учитывать упомянутые трудности с созданием системы управления рисками. Поскольку управление портфелем проектов является стратегически ориентированной деятельностью, то для его дальнейшего совершенствования может быть полезной область стратегического управления. Кроме того, управление рисками часто выступает в качестве «надстройки» к управлению содержанием, временем или затратами. Это, возможно, эффективный способ организовать управление рисками в мире проектов, в котором от каждого требуется делать больше с меньшими затратами;

- следует отметить, что, помимо управления рисками, существуют и другие пути решения проблемы неопределенности, например, привлечение опытного персонала и горизонтальная иерархия (кратко изложена в работе [66]), а также «повышенная гибкость и быстрое принятие решений, ... скажем, с помощью рефлексивного обучения или одновременного поиска разных вариантов решений» [66].

§ 4.3. Управление ресурсами на уровне портфеля

В основе управления портфелем лежит эффективное использование организационных ресурсов. Очевидно, что ни одна организация не сможет реализовать свои инициативы в области преобразований и внести ожидаемый вклад в осуществление своих стратегических намерений, если у нее не будет соответствующих ресурсов. Таким образом, управление ресурсами – это жизненно важный компонент успешного управления портфелем.

Хотя критически важным ресурсом, безусловно, являются люди, следует четко понимать, что ресурсы портфеля включают в себя и другие компоненты, такие как денежные средства, здания и сооружения, оборудование, земля, поддержка и так далее. Эти другие ресурсы существенно важны, поскольку они, как правило, ограничены и их труднее ввести в эксплуатацию по сравнению с человеческими ресурсами.

Важной составляющей портфельного менеджмента является балансирование между изменением бизнеса и ведением текущего бизнеса. Это требует решений о балансе в распределении ресурсов на осуществление изменений с учетом их воздействия на ресурсы, используемые для поддержки повседневной деятельности и функций бэк-офиса. Кроме того, портфельный менеджмент должен принимать во внимание требования ресурсов, которые лежат за пределами непосредственно организации, таких как, например, цепочки поставок, агенты по сбыту и т. д.

Эффективное управление ресурсами является ключевым элементом передовой практики портфельного менеджмента и может принести существенные выгоды за счет более рационального распределения ресурсов. Это происходит благодаря тому, что управление ресурсами контролирует соблюдение следующего:

- все подразделения организации составляют в рамках своего бизнес-плана план своих потребностей в ресурсах соответствующего типа и качества и поддерживают актуальность этих данных посредством эффективного контроля за изменениями;
- ресурсы выделяются на инициативы, которые согласуются со стратегическими целями организации и, следовательно, с ее стратегией;
- поддерживается актуальность анализа потребностей в ресурсах и их наличия, принимаются меры по ликвидации любого обнаруженного несоответствия;
- развиваются способности персонала (и, если это необходимо, возможности цепочки поставок) с целью оптимизации его потенциала и устранения несоответствия между потребностями в ресурсах и их наличием.

Таким образом, обеспечивается рациональное и динамичное управление ресурсами и их применение, происходит мониторинг того, чтобы ресурсы постоянно находились под контролем, перенаправляя их по мере необходимости в другие области деятельности в случаях, когда программы и проекты не приносят результата или не обеспечивают существенного стратегического вклада. Напомним, что в любых организациях некоторые или все ресурсы, доступные

для осуществления изменений, будут ограничены: это могут быть ресурсы в форме финансовых и денежных потоков, квалифицированных кадров, офисов, технологий, помещений, поддержки или способности операционного бизнеса учитывать и извлекать выгоду из изменений.

Портфельные ресурсы можно определить как все ресурсы, необходимые для реализации всего комплекса инициатив в области изменений, составляющих портфель, или субпортфель организации. Хотя эти ресурсы зависят от организации и ее потребностей, их можно описать следующим образом:

- люди, обладающие различными навыками и компетенциями;
- технические средства;
- здания и системы;
- вспомогательные службы, такие как управление финансами, информационными технологиями, человеческими ресурсами и объектами;
- денежные ресурсы, необходимые для финансирования всех портфельных инициатив.

Необходимо четко определить, какие категории портфельных ресурсов следует выявлять, оценивать и контролировать в конкретной организации и ее среде. Не следует игнорировать ресурсы, необходимые для осуществления текущей деятельности, так как задействованный в ней персонал должен будет принять и усвоить изменения.

Формирование системы портфельного управления ресурсами основано на ключевом тезисе: какой бы ни была организация, ресурсы, имеющиеся у нее для поддержки проектов и программ в области изменений, в той или иной степени ограничены. Поэтому управление портфельными ресурсами заключается в выполнении следующих основных задач:

- опираясь на оценки и прогнозы, понять, какие ресурсы необходимы для рассматриваемого портфеля и составляющих его инициатив;
- проанализировать, какие ресурсы доступны или могут быть получены внутри организации и (при необходимости) извне;
- при этом понять, какие ресурсы для выполнения задач портфеля уже доступны как внутри, так и за пределами организации;
- после проведения вышеуказанных оценок и на протяжении всего срока реализации портфеля необходимо принимать меры для устранения несоответствий между наличием ресурсов и потребностями в них и обеспечения эффективного финансирования запланированного портфеля.

Каждая организация обычно сталкивается с недостаточностью и ограниченностью ресурсов, которые могут быть выделены на выполнение составля-

ющих ее общий портфель проектов и программ. Управление портфельными ресурсами предоставляет механизмы, позволяющие более эффективно планировать инициативы, используя доступные ресурсы более рациональным образом. В результате уменьшается число «узких мест», сглаживаются пики и спады потребностей в ресурсах, снижаются временные потери и потребности в дефицитных ресурсах, которые невозможно предоставить.

Это приводит к более эффективному и результативному осуществлению проектов и программ и, как следствие, к оптимальной реализации ожидаемых выгод как на портфельном, так и на стратегическом уровнях.

Использование ресурсов имеет ряд аспектов. Выделение каждого ресурса на выполнение той или иной задачи портфеля должно соответствовать приоритетам портфеля и производиться по принципу первоочередного распределения ресурсов на наиболее стратегически важные аспекты. Необходимо внимательно отслеживать влияние изменений на ресурсы, которые используются в повседневной оперативной деятельности, потому что сотрудники, как правило, отрицательно реагируют на чрезмерное количество одновременно внедряемых нововведений. Перераспределение ресурсов на основе внесенных изменений должно приводить к более рациональному использованию ресурсов, однако результатом может быть также их избыток.

Эффективность и целостность управления разнообразием ресурсов различаются в зависимости от организации. Некоторые отслеживают и контролируют лишь наиболее дефицитные ресурсы. Другие учитывают и контролируют все необходимые и используемые ресурсы. Иногда организации уделяют мало внимания управлению своими ресурсами (даже в рамках крупных комплексных портфелей), в результате чего каждый руководитель занимается планированием и обеспечением своих потребностей в ресурсах самостоятельно. Очевидно, что последний подход может быть недостаточно эффективным для организации в целом, приводя к задержкам и трудностям в выполнении отдельных элементов портфеля.

Без четкого и точного понимания потребностей в ресурсах всех категорий, необходимых для успешного достижения целей и реализации выгод портфеля, трудно понять, каким образом организация может точно и объективно оценивать относительные достоинства различных инициатив. Действительно, как организации оценить обоснованность расходов на какую бы то ни было инициативу без понимания ее реальной стоимости? Ответы на эти вопросы помогает получить управление ресурсами, ведь без этого четкого и ясного понимания общей потребности организации в ресурсах мы не сможем

предоставить всем руководителям ресурсы, необходимые им для успешного выполнения их деятельности.

Эффективное управление ресурсами по всему портфелю позволит нам понять, каковы потребности в ресурсах и какие внутренние и внешние ресурсы нам доступны. В этом случае мы сможем лучше справляться с несоответствием между доступными ресурсами и потребностями в последних. Кроме того, такое четкое и последовательное понимание ресурсов в целом позволяет руководству принимать более активное участие в портфельной стратегии и облегчает планирование за счет понимания содержания стратегии и ее потенциала в целях достижения стратегических целей и выполнения задач организации. В то же самое время руководство должно быть уверенным в своей способности обеспечивать ресурсы, необходимые для реализации инициатив. Как следствие, те, кто руководит и управляет отдельными проектами и программами в рамках портфеля, почувствуют, что получают достаточно ресурсов для достижения своих целей.

Если мы определим, какие ресурсы из сферы текущей деятельности необходимы для реализации инициатив в области изменений, составляющих портфель, и будем управлять этими ресурсами, то за счет анализа и управления перераспределением и перебросом ресурсов мы получим более высокие, по сравнению с ожидаемыми, выгоды и сможем производить необходимые изменения в оперативной стороне бизнеса в оптимальной степени и в оптимальные сроки. Мы почувствуем эффект от более эффективного применения ресурсов, их более рационального использования и распределения в те области, где они могут принести наибольшую пользу организации и внести наибольший вклад в достижение ее стратегических целей.

Планирование на уровне портфеля с учетом потребностей в ресурсах приведет также к лучшей сбалансированности сроков реализации инициатив. Эффективное планирование может максимально сгладить пики и спады в потребностях в ресурсах и тем самым уменьшить число проблемных мест и противоречивых потребностей в ресурсах по всему портфелю.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что эффективное управление портфельными ресурсами имеет свои преимущества. Среди некоторых основных выгод можно перечислить следующие:

- сокращение числа экономически убыточных пиков и спадов в использовании редких или ограниченных ресурсов;
- более эффективное использование доступных ресурсов;

- совершенствование прогнозирования и закупки ресурсов извне, что позволяет экономить средства и приобретать необходимые навыки при возникновении потребности в таковых;
- более точное планирование потребностей в денежных средствах, позволяющее повысить эффективность финансового управления организацией в целом;
- снижение числа рисков и проблем, связанных с нехваткой специфичных ресурсов на ключевых этапах жизненного цикла портфеля, и, как следствие, снижение числа задержек и связанных с ними расходов.

Все это приводит к более рациональной реализации прогнозируемых выгод портфеля.

Механизмы эффективного управления портфельными ресурсами.

На начальных этапах проектов и программ необходимо создать механизмы, позволяющие получать четкую и реалистичную картину потребностей в ресурсах. После этого следует пересматривать и обновлять прогноз требований на регулярной основе. Важным элементом поддержания этого контроля ресурсов является эффективная система управления изменениями. В то же время необходимо понимать и регулярно проверять наличие ресурсов, учитывая как внутренние, так и внешние ресурсы, приобретенные по контракту. В дальнейшем необходимо анализировать на портфельном уровне любые несоответствия между требуемыми и доступными ресурсами. Несомненно, что для устранения любых потенциальных перегрузок ресурсов следует принять соответствующие меры. Можно перечислить ряд обязательных этапов эффективной разработки и внедрения управления ресурсами во всем портфеле [17].

Этап 1: выработать на базе структуры портфеля принципы управления ресурсами, включая руководящие указания относительно того, как будут осуществляться определение, контроль и регулирование потребностей в ресурсах и их распределение в портфеле и составляющих его инициативах. Эти принципы должны предусматривать необходимость точной оценки и точного описания потребностей в ресурсах в рамках экономического обоснования или инвестиционного предложения любой инициативы.

Этап 2: организовать ряд совещаний для повышения осведомленности о системе управления ресурсами среди группы лиц, участвующих в управлении портфелем, программами и проектами (PPF), обсуждения важности управления ресурсами и разъяснения того, что необходимо делать, и какие формы помощи будут доступны. Эту разъяснительную работу необходимо дополнить документальным описанием обязанностей соответствующих функций в PPF.

Этап 3: определить, какие ресурсы наиболее важны для реализации инициатив, и обеспечить первоочередное внимание управлению этими ресурсами.

Этап 4: получить понимание того, какие ресурсы каких категорий доступны в рамках организации в целом и прийти к пониманию предложения этих ресурсов на внешнем рынке.

Этап 5: обобщить информацию о потребностях в ресурсах из экономических обоснований или инвестиционных предложений и информацию о наличии собственных и внешних ресурсов, составив план ресурсов портфеля. В основе такого плана должен лежать график, соответствующий плану реализации портфеля.

Этап 6: ежедневно анализировать соответствие между необходимыми и доступными ресурсами и осуществлять управление потребностями посредством эффективного планирования внутренних ресурсов (в том числе денежных потоков, кадров, технологий или поддержки, закупки внешних ресурсов). Целью пересмотра является изменение сроков выполнения задач в портфельном плане, когда это необходимо, для максимально возможного выравнивания потребностей в ресурсах (сведения к минимуму любых пиков и спадов потребностей в специфических ресурсах). Любой такой пересмотр должен в обязательном порядке учитывать приоритетность задач, с тем чтобы стратегические цели портфеля были удовлетворены.

Этап 7: внедрить и поддерживать действенный контроль изменений, с тем чтобы избежать непредусмотренных запросов на ресурсы и расползания границ вследствие введения несогласованных изменений. Данный этап должен охватывать все области деятельности организации, включая ее портфель, программы, проекты и текущую деятельность, затронутые изменениями.

Этап 8: отслеживать выполнение плана использования портфельных ресурсов и сообщать о ходе его выполнения на регулярной основе, используя для этого системы регулярной отчетности по портфелю.

Этап 9: внедрить принцип регулярного обзора ресурсов после реализации инициативы для выявления и анализа полученного опыта в области управления ресурсами на всех организационных и рабочих уровнях.

Если в организации действует корпоративный центр управления портфелем (КЦУП), то в нем, как правило, предусмотрена функция менеджера ресурсов или специалиста по ресурсам. Эта функция обычно предоставляет портфельному менеджеру и директору по реорганизации следующую поддержку [17]:

- используя обобщенные данные о потребностях в ресурсах, полученные из экономических обоснований каждой инициативы, определяет, ресурсы ка-

ких категорий, доступных в организации, будут необходимы в течение периода, предусмотренного в портфельном плане;

- выполняя задачу по балансированию доступных и необходимых ресурсов, содействует разработке портфельного плана в части планирования ресурсов и в соответствующих случаях предлагает варианты сокращения пиков и спадов потребностей в специфических ресурсах;

- следит за тем, чтобы спрос портфеля на специфические ресурсы и предоставление этих ресурсов постоянно контролировались на предмет изменений, и чтобы руководство было осведомлено о связанных с ними рисках и проблемах;

- если потребуется, поддерживает организацию в закупках специфических ресурсов, следуя корпоративным руководящим принципам в области закупок и используя рамочные соглашения по мере необходимости;

- разрабатывает и поддерживает систему управления портфельными ресурсами, включая соответствующие руководящие принципы, процессы, инструменты и методы оценки ресурсов. Поддерживает руководителей программ и проектов в их понимании и применении указанных принципов, предоставляя им соответствующее обучение и оказывая содействие;

- проводит обзоры соблюдения принципов управления ресурсами среди отдельных программ и проектов.

Если в организации функция портфельного менеджера ресурсов отсутствует, то многие из вышеперечисленных задач могут возлагаться на портфельного менеджера. Кто бы ни выполнял конкретные обязанности, данный элемент управления портфелем (как и все остальные его элементы) требует поддержания тесного сотрудничества и взаимодействия со многими другими функциями, которые, возможно, потребуется задействовать в этой работе. Среди этих других функций могут быть, например, следующие:

- управление человеческими ресурсами (УЧР);
- линейное управление сотрудниками;
- управление активами – заводами, зданиями, станками и т. д.;
- коммерческие отделы, связанные с цепочкой поставок;
- управление финансами (в частности, денежными потоками);
- отделы продаж и маркетинга или агенты.

Планирование ресурсов. Планирование ресурсов на портфельном уровне обычно фокусируется на динамике спроса и запаса ресурсов, а зачастую – просто на дефицитных ресурсах. Таким образом, данная функция охватывает то, что многие назвали бы планированием мощностей. Однако на портфельном

уровне мы также должны позаботиться о том, чтобы инициативы в форме проектов и программ в рамках нашего портфеля самостоятельно занимались рациональным и последовательным планированием своих ресурсов, следуя руководящим принципам и используя инструменты, определенные на уровне портфеля.

Если функция управления портфелем не будет получать надежных оценок ресурсов и соответствующих потребностей в согласованном порядке и формате, то его способность балансировать портфель с этой точки зрения будет серьезно ограничена. Его способность предоставлять необходимые ресурсы и управлять рисками и проблемами, связанными с материально-техническими зависимостями, также будет снижена.

Необходим структурированный подход с четкими горизонтами планирования. Мы должны решить, на каком уровне детализации следует планировать ресурсы и в зависимости от каких графиков. Если выбрать слишком короткий горизонт, то мы не сможем предвидеть потребности наших инициатив в ресурсах по времени и обеспечить их достаточное наличие. И, наоборот, если горизонт слишком длинный, то мы потратим ресурсы на планирование инициатив, требования которых со временем изменятся.

Для обеспечения согласованности плановых ресурсных потребностей отдельных инициатив (что крайне важно для нашей способности балансировать, планировать и предоставлять ресурсы с точки зрения портфеля) необходимо дать менеджерам программ и проектов четкие указания относительно инструментов, методов и шаблонов, которые следует использовать, и процессов, которые следует выполнять. Все это должно быть оформлено документально как структура управления ресурсами в рамках портфеля.

Опираясь на данные рамки и следуя подходящему для организации формату, инициативы будут развивать навыки, необходимые для выполнения различных видов деятельности и создания требуемых продуктов. Все планирование должно быть основано на структуре распределения работ. В каждой части общего плана должны быть указаны навыки сотрудников (и число таких сотрудников), необходимые для выполнения каждой задачи и производства продуктов, с указанием ключевых обязанностей каждой функции. После того как будут охвачены все задачи, можно сформулировать и распечатать планы, составленные с помощью предусмотренного инструмента планирования.

Общий график должен включать план использования технологий и инструментов, их характеристики, где это уместно, а также временную линейку объемов и сроков применения оборудования. Если для реализации инициати-

вы необходимы значительные объемы расходных частей и материалов, то эти потребности также следует внести в план-график.

Для каждой отдельно взятой инициативы (после составления ее ресурсного плана) необходимо выработать стратегию выполнения ресурсного плана с указанием закупочных целей и т. д.

План должен содержать подробный график с информацией о предполагаемом использовании всех ресурсов, в том числе внутрикорпоративных, таких как кадры, информационные технологии (ИТ), управление финансами (УФ), закупки, аудит и любые другие необходимые ресурсы, которые должны быть переданы в рамках экономического обоснования.

Балансирование ресурсов. Балансирование ресурсов может принести реальную пользу только в том случае, когда у нас есть четкое и последовательное понимание потребностей во всех категориях ресурсов и достоверные оценочные данные. Кроме того, если мы говорим о чем-то большем, нежели простое статическое представление или одиночный выбор сбалансированного решения, то это должно быть понимание, которое поддерживается на постоянной основе и под строгим контролем за изменениями.

Чтобы обеспечить поддержку инициативы со стороны внутренних поставщиков, таких как закупки, технологии, управление объектами, финансы, управление человеческими ресурсами, коммуникации и т. д., необходимо составить экономическое обоснование, в котором однозначно выразить и четко сформулировать требования к ресурсам, согласованные с отделами снабжения.

Это в равной степени относится к ресурсам, которые выражаются в форме вклада сотрудников из сегмента текущей деятельности организации, которые могут быть одновременно субъектами изменений. От них может потребоваться предоставление ресурсов для осуществления следующих видов деятельности [59]:

- дизайн;
- технические возможности;
- разъяснения;
- набор персонала;
- проверка и обучение в течение жизненного цикла проекта или программы.

Их вклад может заключаться в выполнении функции старших ответственных за проекты, менеджеров по вопросам преобразований в программах, членов команд по вопросам преобразований или советов по проектам и программам.

Чтобы получить ресурсы для балансирования спроса и запаса ресурсов, необходимо управлять потребностями в ресурсах будущих программ и проектов в портфеле проектов. Для этого необходимо принять меры в части развития способностей собственных сотрудников, с тем чтобы дать им навыки и компетенции, которые, как показывают потенциальные инициативы, нам понадобятся. Кроме того, необходимо получить понимание будущих потребностей, прояснить, каковы текущие навыки и компетенции наших сотрудников, и поддержать развитие и реализацию планов их личного развития в соответствии с потребностями организации и сотрудников.

Следует выявить пробелы в будущих потребностях, которые наилучшим образом восполняются путем набора новых сотрудников с новыми навыками или набора новых сотрудников для укрепления имеющихся компетенций организации. Необходимо применить данный подход к другим категориям ресурсов, чтобы предусмотреть возможность закупки новых внутренних ресурсов (таких, как технологии), необходимых для удовлетворения будущих потребностей.

Необходимо рассмотреть навыки, которые мы в настоящее время приобретаем у внешних подрядчиков и поставщиков услуг, определить, какие из этих навыков можно получить внутри организации, и убедиться в том, что развиваемые навыки и передаваемые знания отвечают этим потребностям.

Кроме того, необходимо исследовать вопрос о том, какие ресурсы лучше всего получать из внешних источников [59]. Такими ресурсами могут быть вспомогательные услуги, например, ИТ, управление объектами, дизайн, строительство и т. д., или специалисты с особыми навыками, такие как менеджеры программ, менеджеры проектов, аналитики, планировщики, эксперты в той или иной предметной области, специалисты по контролю и пр. Изучив внешний рынок, можно убедиться, что необходимые в будущем ресурсы действительно доступны на этом рынке по цене, которая не помешает выделенным инициативам оставаться жизнеспособными и результативными.

Чтобы закупка необходимых ресурсов для портфеля и его составных программ и проектов осуществлялась наиболее эффективным и соответствующим образом, необходимо убедиться в том, что структура закупок в нашей организации имеет в своей основе стандарты закупочной деятельности, действующие для всего портфеля. В процессе закупок необходимо обеспечивать четкую подотчетность, позволяющую применять справедливый и конкурентный подход ко всем категориям ресурсов. Структура закупок должна предусматривать соблюдение следующих принципов:

- мы выполняем коммерческие и нормативные требования, установленные для организации, сбалансированно, в соответствии с требованиями к закупочной деятельности;
- процессы закупок осуществляются настолько экономически эффективно, насколько это возможно;
- организация обращается с потенциальными поставщиками как можно более беспристрастно, не допуская коррупции или сговора с поставщиками или другими лицами.

При соответствующей необходимости мы должны рассмотреть вопрос о создании рамочных соглашений с поставщиками (а иногда и с группами поставщиков) в отношении ресурсов, которые, как мы ожидаем, потребуются в течение определенного периода времени для всего портфеля. Эти соглашения должны предусматривать упорядоченные и управляемые поставки ресурсов от поставщиков, выбранные по результатам тендера и согласованные ценовые договоренности, а также заранее согласованные стандарты, функции, обязанности и исходные требования. Все это должно устранить риск недельных или даже месячных задержек в осуществлении мероприятий по закупке ключевых ресурсов на начальных этапах разработки проектов и программ.

Перед тем как приступить к запуску тендеров для внешних поставщиков, мы должны убедиться в том, что эти поставщики четко представляют себе элементы нашего портфеля, требования которых они должны будут соблюдать. Кроме того, они должны четко понимать, каким образом необходимо осуществлять такую деятельность, как управление ресурсами (а также контроль и отчетность, финансовое управление, управление рисками, контроль за изменениями, организационное управление, управление выгодами и управление отношениями с заинтересованными сторонами). Все это нужно сделать, чтобы сохранить контроль над нашим портфелем.

Можно на основе проведенных рассуждений сформулировать краткий перечень ключевых факторов успеха для эффективного управления портфельными ресурсами:

- создание системы управления ресурсами, отражающей передовую практику и потребности конкретной организации, в рамках системы управления портфелем;
- приверженность руководства обязательству предоставлять при пополнении портфеля каждой новой инициативой ресурсы, необходимые для достижения требуемых результатов и выгод, и при этом признание воздействия инициативы на операционную деятельность и на баланс ресурсов;

- обучение группы по управлению портфелем проектов организационному подходу к управлению ресурсами и введение проверок в рамках общего комплексного режима обеспечения качества;
- постоянный мониторинг баланса потребностей и запасов определенных ресурсов и управление возникающими рисками и проблемами.

Таким образом, будет создана проактивная система управления портфельными ресурсами, в которой не будет просто автоматической реакции на ресурсные потребности проектов и программ. Это будет организация, которая понимает, планирует и предусматривает будущие потребности в ресурсах на регулярной основе и под жестким контролем за изменениями. Такой подход призван способствовать достижению оптимальных результатов, выгод и стратегических целей организации.

§ 4.4. Управление изменениями портфельного уровня

Управление портфелем – это подходящий инструмент прохождения важнейших этапов, в ходе которых компаниям приходится осваивать программы преобразований, затрагивающие значительную часть их структуры. Быстрое и успешное выполнение таких мероприятий очень важно, потому что организации проводят их параллельно со своим основным бизнесом.

Как правило, компании (достаточно крупные по размеру), которые хотят проводить свои стратегии с помощью портфельного менеджмента, разделяют общий портфель на несколько отдельных субпортфелей. Эти субпортфели обычно не зависят друг от друга в части ресурсов, бюджетов и т. д. Как пример рассмотрим компанию, состоящую из нескольких подразделений, каждое из которых ведет собственные счета прибылей и убытков. В каждом подразделении имеется по крайней мере один портфель, который управляется отдельно от других подразделений. Но если мы говорим о портфеле, компоненты которого направлены на реализацию изменений, то в большинстве случаев эти компоненты будут влиять на все подразделения одновременно. Такой портфель не будет независимым от других портфелей. Он подобен зонтичной структуре, которая функционирует параллельно со портфелями всех подразделений и оказывает на них соответствующее влияние.

Уточним, как понимаются некоторые термины, которые используются в настоящем параграфе:

- стандарт ISO 21504:2015(E) (Международная организация по стандартизации или ISO, 2015) [29], определяет портфель как совокупность компонентов, сгруппированных с целью облегчения управления ими для достижения всех или части стратегических целей организации. Если все компоненты портфеля связаны с внесением изменений, то мы говорим о портфеле изменений;
- следуя ISO 21504:2015 (E) [29], мы понимаем компонент портфеля как «проект, программу, портфель или другую связанную работу». В портфеле изменений все компоненты связаны с изменением организаций и способов их взаимодействия.

Классический подход к управлению проектами фокусируется на «качестве решения», а управление изменениями – на «приемлемости решения» для организации [60]. Чтобы эффективно реализовать компоненты в области изменений, не следует разделять эти два аспекта, поскольку оба являются частью портфеля изменений. Чтобы подкрепить это утверждение, вспомним довольно часто встречающуюся ситуацию, когда организация ввела новый процесс или внедрила новое программное обеспечение, но сотрудники не используют их и продолжают работать в старом режиме.

Проекты в области изменений определяются нами как проекты, направленные на изменение организаций и способов их взаимодействия как внутри организации, так и с внешней средой.

Рассмотрим более подробно некоторые методы, которые используются в портфельном менеджменте в области изменений. Из всех доступных методов управления портфелем здесь рассмотрены три. Они могут отличаться от методов, которые используются применительно к «классическим портфелям» (то есть портфелям, не содержащим компоненты в области изменений).

1. **Выявление и отбор компонентов портфеля.** Крайне важно продумать и отобрать «правильные» компоненты портфеля, поскольку в рассматриваемом нами случае управление портфелем должно не только учитывать цели стратегии, но и следить за тем, чтобы организация могла легко принять компоненты и извлечь из них ожидаемые выгоды. Мы не должны забывать, что самое главное в проектах по реализации изменений, – это скорость. Переходный период от текущего состояния к желаемому (см. «Управляемые изменения» [60]) должен быть максимально коротким.

2. **Приоритизация компонентов портфеля.** Ход выполнения и наблюдаемая результативность различных компонентов портфеля может потребовать изменения приоритетности этих компонентов. Далее будут более подробно рассмотрены порядок и процесс расстановки приоритетов в портфеле изме-

нений на примере интеграции после слияния. Необходимо внимательно наблюдать за организацией, выявлять ее потребности и групповые динамичные процессы и быть готовыми пересмотреть приоритеты, когда это необходимо и значимо для достижения наших целей.

3. Управление ресурсами. Результаты компонентов изменений затронут значительную часть организации, даже если в проектах по внесению изменений непосредственно участвует небольшая часть ее сотрудников. Портфель изменений будет всегда конкурировать за ресурсы компании, поэтому он будет влиять на другие портфели. Эту проблему необходимо внимательно рассмотреть и решить. Для наглядности приведем пример [17].

Рассмотрим компанию, которая намеревается внедрить новую систему информационных технологий для управления отношениями с клиентами. Команда состоит в основном из узких специалистов из различных отделов, которые привлекаются напрямую для разработки нового процесса, который будет поддерживаться ИТ-системой. Но как только ИТ-система будет сконфигурирована и введена в действие, к новому процессу и новой системе должны будут адаптироваться все подразделения организации, которые участвуют в управлении отношениями с клиентами. Их способ взаимодействия изменится, и все они должны будут пройти обучение по работе в новой системе. Поэтому всех, кого затронут изменения, следует вовлекать уже на ранней стадии, чтобы они могли понять, что именно изменится. Возможно, изменится процесс взаимодействия между отделами, или же радикальному изменению подвергнутся задачи и обязанности сотрудников.

Это необходимо учитывать при планировании ресурсов в организации. Полезно определить процент сотрудников, которые будут затронуты проектами или программами изменений. Каждый такой сотрудник должен будет выделить часть своего времени для внедрения этого изменения.

Особенности портфеля изменений. После реализации компонентов портфеля изменений у сотрудников могут возникнуть самые разные эмоции, такие как неудовлетворенность и страх. Это может привести к сопротивлению, которое нужно очень осторожно преодолевать. В этом случае лозунги типа «если система работает, то ее менять не надо» пользы не принесут, и для внедрения изменений в организации потребуется много усилий. Однако после осуществления изменения вы должны очень скоро увидеть его выгоды; в противном случае вам придется проверить, действительно ли нововведение было рациональным и необходимым.

Не исключено, что в прошлом организация имела плохой опыт в реализации программ или проектов в области преобразований. В этом случае со стороны персонала вполне может возникнуть нежелание приступить к новой программе преобразований или прилагать свои усилия в ее осуществлении, связанное с ожиданием очередного провала. Ведь так легко критиковать новый проект изменений, скрывая внутреннее сопротивление текущим мероприятиям за данными прошлого! Следует отметить, что при реализации проектов изменений можно ожидать следующей первоначальной реакции персонала [21]:

- примерно четверть всех сотрудников будет легко убедить;
- другая четверть вообще не захочет меняться;
- половина сотрудников будет колебаться.

Чтобы добиться нужной скорости реализации изменений, мы должны выделить авторитеты и использовать их как энтузиастов, ведущих другие группы в правильном направлении. При этом ни в коем случае нельзя допускать, чтобы та четверть, которая блокирует изменения, получила лидерство и убедила колеблющуюся половину сотрудников выступить против проекта по внесению изменений. В этом случае будет еще труднее вернуть всех в режим изменения.

Чтобы избежать этого риска на раннем этапе, необходимо сделать так, чтобы все сотрудники, которые должны быть затронуты изменениями, понимали, почему эти изменения необходимы, и какие выгоды они от этого получают. Невозможно дать один и тот же ответ всем сотрудникам, потому что каждый будет затронут изменениями по-своему. Конечно, во избежание путаницы, необходимо определить конкретные и понятные единые мотивы. Этот уровень мотивации должен поддерживаться всеми отделами, группами и сотрудниками организации. Чем яснее сформулированы эти мотивы, тем легче сотрудникам будет их понять.

Для убедительной сюжетной линии необходимо составить подробное описание желаемого состояния, потому что людям проще меняться, когда у них есть представление о будущем, к которому они идут. Чем лучше вы спроецируете будущую картину в сознание каждого сотрудника, тем легче им будет адаптироваться и продвигаться. Сотрудники также должны понимать, как они смогут определить, что цели проекта изменения были достигнуты. (Данный мотивационный подход подробно описан в работе [21].)

Даже после того, как сотрудники приняли свое решение, у них должна быть возможность пройти обучение и принять результат, потому что он влияет на них лично. Поэтому элемент обучения должен быть тщательно продуман.

Менеджеры программы преобразований должны проследить за тем, чтобы программа обучения была организована надлежащим образом.

Типичные области конфликтов. В ходе реализации проектов, связанных с изменениями, мы должны уделять внимание тем областям, в которых могут возникнуть конфликты, и конструктивным образом их регулировать. Стандартного решения, разумеется, не существует. Тем не менее, рассмотрим некоторые потенциальные проблемные области [17].

Высокая потребность сотрудников в информации и предоставление недостаточного объема информации руководством. Это типичное несоответствие. С одной стороны, сотрудники чувствуют, что у них слишком мало информации, а с другой стороны, руководство неохотно ее предоставляет, поскольку многое еще неясно и еще не решено. Самое лучшее – предоставлять как можно больше информации и как можно скорее. Что касается решений, которые еще предстоит принять, то сотрудникам следует сообщить, когда будут приняты эти решения и когда они могут ожидать получения дальнейшей информации. При этом руководство должно придерживаться данных обещаний.

Еще лучше предоставлять доступную на данный момент информацию всякий раз, когда имеется такая возможность, несмотря на сомнения в том, что эта информация повторяется слишком часто. Есть одно полезное правило из практики: если вы повторили информацию уже много раз (скажем, более пяти раз), то высока вероятность того, что наибольшая часть вашей организации эту информацию получила и усвоила.

Сфера деятельности компании и внутренние проекты по реорганизации. Работая над проектами по осуществлению изменений, организация должна держать в фокусе свой основной бизнес. Вряд ли компания скажет своим клиентам, что им придется ждать заключения контракта до завершения проекта по внесению изменений (например, реорганизации). Важно найти оптимальный баланс времени и ресурсов, с тем чтобы фундаментальные задачи, которые необходимо выполнить в процессе перехода от текущего к конечному желаемому состоянию, не создавали помех для повседневной деятельности. Чаще всего организациям целесообразно иметь специально выделенные ресурсы (которые могут быть внешними, внутренними или их сочетанием и работать исключительно в проектах по изменению). Конечно, переход от старого к новому совершает каждый задействованный сотрудник самостоятельно, однако подготовительная деятельность (описание процессов, обучение, концепция введения, принципы коммуникации и т. д.) должна осуществляться специально назначенной опытной командой по реализации изменений.

Лучшее из двух решений и существующее решение от одной из компаний. Обычно такое специфическое противоречие имеет место в процессах интеграции после слияний. Для достижения запланированных и обязательных выгод при объединении двух компаний с различными стилями работы необходимо согласовать их различные процессы, инструменты, продукты и т. д.

Существуют разные варианты согласования продуктового портфеля. Два разных ассортимента будут дополнять друг друга или же один из существующих продуктов будет снят с производства. Компании могут разработать в будущем совместный новый продукт, который будет объединять в себе идеи и находки обеих компаний.

Если рассматривать процессы, то здесь возможны два варианта. Либо будет использован один из действующих процессов одной из компаний, либо эти компании совместно выработают новый процесс («лучшее из двух миров»). С точки зрения практичности последнее решение является наилучшим, потому что оно позволяет компаниям привнести свои идеи и отождествить себя с новым процессом. Также, если менеджмент принимает самостоятельное решение использовать процесс от одной из «старых» компаний, этот процесс всегда будут критиковать бывшие сотрудники той компании, процесс которой не был выбран. Они будут жаловаться, что был выбран неэффективный процесс, потому что руководство другой компании выгоднее его представило.

Однако на практике всегда будут возможны оба варианта. Лучшее решение – определить новый способ работы совместно. Это потребует больше времени для согласования, однако объединенная компания быстрее воспримет этот новый способ, а не директивное решение руководства, потому что в его определении будут участвовать обе стороны.

Чувство расставания и апокалиптические настроения. Проекты изменений не всегда затрагивают организационную структуру компании, но влияют, как минимум, на распределение задач внутри нескольких групп.

Некоторые люди увидят в новом способе преимущества и возможности для личного роста, в то время как другие группы в компании могут не усмотреть для себя перспектив и прилагать больше усилия к тому, чтобы адаптироваться и воспринять что-то новое, или им может не понравиться мысль о передаче ответственности или задач кому-то другому. На все это может влиять неудачный опыт прошлого.

Очень хорошо, когда положительно воспринимают изменения все или, по крайней мере, большинство привлеченных лиц, непосредственно участвующих в реализации проекта по изменению (эксперты в предметных областях

и члены руководства), потому что их задача – убедить все остальные части организации.

Пример интеграции после слияния. Покажем на примере, как можно успешно выполнить процесс слияния или поглощения, объединив две разные компании [19]. Обе компании из нашего примера вели портфели продуктов и дистрибуции, в значительной степени перекрывающие друг друга. Но у каждой были свои, дополнительные области. Продукты распространялись и внедрялись по всему миру. Взаимодействием с клиентами и исполнением договоров обслуживания в основном занимались местные компании.

Как вы считаете, что подумали сотрудники обеих компаний, когда им было объявлено о предстоящем слиянии? Эти две организации неожиданно перестали быть конкурентами и теперь должны были делиться друг с другом своими знаниями. Но сотрудники обеих компаний уже привыкли к устоявшимся процессам и особым методам работы. Они понимали портфели продуктов своей компании и знали, как продавать, использовать или поддерживать эти продукты. Все это нужно было согласовать между собой, чтобы реализовать ожидаемую синергию.

Конечно, все сотрудники понимали, что надвигаются большие перемены (такие, как реорганизация, смена места работы, изменение методов и порядка работы, личного статуса, потеря управленческой должности или даже увольнение). Одним из результатов такого положения был риск организационного паралича из-за того, что все сотрудники полностью теряли «чувство принадлежности». Если мы посмотрим на командный синтаксис (SySt[®] – см. [19]), то увидим, что первым и самым важным принципом команды является чувство «принадлежности». Если эту «принадлежность» невозможно четко определить, то это будет оказывать огромное негативное влияние на команды и их производительность. Приведем конкретный пример: когда в ходе проекта по реструктуризации команды, состоящей из десяти сотрудников, принимается решение о сокращении трех из них, то все десять сотрудников утратят свою «принадлежность» до тех пор, пока не станет ясно, кому придется покинуть компанию. В течение переходного периода никто из десяти сотрудников не знает, по-прежнему ли он является членом отдела. Поэтому очень важно сделать быстрый выбор, чтобы как можно скорее восстановить «принадлежность» оставшихся сотрудников этому отделу и начать «процесс морального выздоровления».

Совет директоров, избранный для объединенной компании, намеревался запустить интеграции после слияния настолько быстро, насколько это было возможно. Поэтому они должны были назначить менеджера портфеля уже на раннем этапе преобразований. Когда мы говорим о решениях портфельного

менеджера, нам следует помнить, что это упрощение, так как они – не только решения собственно портфельного менеджера: это решения, которые также представляют решения Совета директоров. Этот момент не зависит от того, какие полномочия по принятию индивидуальных решений возложены на портфельного менеджера.

Возвращаясь к практическому примеру, следует отметить, что выявление и отбор компонентов портфеля были проведены на нескольких заседаниях с участием управленческих команд обеих компаний. При поддержке специалистов по проектам интеграции после слияния был определен портфель изменений. Предположим, что назначенный профессиональный портфельный менеджер выбрал для своего портфеля изменений компоненты на рис. 4.7. (Здесь приведен лишь фрагмент реальной ситуации, однако на этом примере можно увидеть, какие основные мероприятия было необходимо рассмотреть.)

Если мы посмотрим на эти компоненты, то увидим, что некоторые элементы нельзя считать компонентами портфеля изменений. Так, компонент «Объединение и определение будущего портфеля продуктов и услуг» представляется весьма техническим. Но с этим компонентом был связан сильный эмоциональный аспект, потому что многие из сотрудников «выросли» со своими продуктами – продуктами, которые раньше были частью цепочки создания ценности и теперь проходили основательную проверку в сравнении с продуктами бывшего конкурента. Вот почему добавили этот компонент. Помните, что в портфеле изменений мы не должны отделять аспект «качество решения» от аспекта «приемлемость решения».

Очень важно было реализовать вышеуказанные компоненты портфеля быстро, поскольку на переходном этапе после слияния обе компании продолжали работать по-старому.

Основой для рационального взаимодействия и успеха объединенной компании с новой структурой были единые отлаженные бизнес-процессы.

После отбора компонентов портфеля портфельный менеджер приступил к определению приоритетов среди этих компонентов. Очень важно было установить правильную последовательность реализации компонентов и придерживаться ее в дальнейшем.

Компоненты, указанные в разделе о коммуникациях, были запущены еще до завершения процесса слияния, поскольку в ряде случаев необходимо предоставлять предварительную информацию (в рамках допустимого и законодательно приемлемого) клиентам, средствам массовой информации и сотрудникам обеих компаний.

Коммуникация	Объяснение своей организации и внешнему миру, почему было произведено слияние Разработка коммуникационного плана (для внутренних и внешних клиентов)
Организационная структура	Создание сценария организации Перевод всех сотрудников в новую организацию Объединение местоположений
Процессы	Определение будущих процессов, методов и инструментов Ответственность отделов и межфункциональное взаимодействие
Продукты	Объединение и определение будущего портфеля продуктов и услуг
Ценности	Определение будущей культуры и ценностей компании

Рис. 4.7. Типичные компоненты портфеля интеграции после слияния

За этот период нужно было составить объяснение причин слияния. Таким образом, часть компонентов выполнялась еще до начала процесса интеграции после слияния.

Итак, каким должен быть следующий приоритет в этом портфеле? Когда говорится о первом принципе командного синтаксиса (принадлежности), то понимаем, что самой важной задачей является конфигурирование организационной структуры новой компании. Вот почему данный компонент портфеля изменений был приоритетным, и портфельный менеджер должен был уделить ему первоочередное внимание. В этой связи всех менеджеров и сотрудников обеих организаций необходимо было перевести в новую организацию. В первую очередь требовалось прояснить сценарий организации, назначить менеджеров первого уровня, затем – менеджеров второго уровня и т. д.

Обратите внимание, что при слиянии крупных компаний целесообразно сообщать сотрудникам о сроках назначения всех уровней управления. Сотрудники (не руководящие работники) будут распределены по разным отделам в организационном сценарии. Только по завершении этого процесса станет ясна «принадлежность» и будет соблюден самый важный принцип построения команды.

В приведенном здесь примере портфельный менеджер балансировал между компонентом «коммуникации» как первым этапом интеграции

после слияния с компонентом «организационной настройки» как вторым этапом, однако затем он приступил к другим компонентам своего портфеля. Теперь он составил план сотрудников новой организации, в связи с чем определил общие обязанности различных отделов.

Следующим приоритетом был запуск компонентов, связанных с «процессами». Только сейчас портфельный менеджер мог подобрать нужных членов команды для определения новых процессов и обновить матрицу ресурсов своего портфеля.

На следующем этапе портфельный менеджер сфокусировался на компонентах «продукты». При реализации данного компонента он должен был учитывать два аспекта: технический и эмоциональный. Решения по будущему портфелю продуктов можно принимать одновременно с реализацией компонента «Организационная структура: объединение местоположений».

Здесь можно наблюдать специфичную область возникновения конфликта (характерную для проектов по интеграции после слияния): это конфликт между различными культурами двух объединяющихся компаний. Каждая компания имеет свою историю и поддерживает особую культуру, поведение и определенные корпоративные ценности. Но каким принципам им следовать теперь? Как мы можем способствовать тому, чтобы сотрудники открылись для новой корпоративной культуры и новых ценностей?

Рекомендуется провести индивидуальные собеседования с представителями обеих компаний по этому вопросу и проиллюстрировать результаты на двух отдельных рисунках. Каждый рисунок представляет одну из компаний. Чтобы иллюстрации были более понятными, они могут включать некоторые ключевые слова. Эти рисунки могут служить стимулом для обсуждения в смешанных группах из двух прежних организаций, цель которого – понять, какой культуры и поведения эти две компании придерживались в прошлом. Визуальное отображение помогает лучше понять культуру другой компании. Оно помогает пережить период до определения новой культуры и новых ценностей, что может быть сделано на более позднем этапе функционирования новой компании. Поэтому наилучшей практикой является создание команды, состоящей из руководителей и людей, которые пользуются авторитетом в организации и понимают, каких ценностей придерживаются сотрудники. Централизованные идеи руководства могут быть объединены с идеями, поступившими с более низких организационных уровней в новый набор ценностей, который будет поддерживать вся организация.

§ 4.5. Оценка эффективности портфеля и отчетность

Данный параграф посвящен следующим ключевым аспектам оценки управления эффективностью реализации портфеля и составления соответствующей отчетности:

- установление базовых показателей для оценки эффективности реализации портфеля;
- управление эффективностью реализации портфеля;
- представление отчетности по портфелю.

Управление портфелем проектов должно, как было показано ранее, выполнять следующее.

1. Выявлять целевые проекты, которые являются ключевыми факторами достижения стратегических целей.
2. Следить за тем, чтобы портфель проектов отвечал критериям успеха проекта и создавал ценность в соответствии с целями проекта.
3. Активно управлять портфелем в соответствии с любыми изменениями в стратегии.

Три ключевых фактора в достижении этих целей – это отбор проектов, которые наилучшим образом поддерживают стратегические цели, мониторинг эффективности в процессе реализации для контроля того, что портфель следует по пути получения стратегических выгод, и корректировка стратегии (и портфеля), которые диктуют изменения в стратегии или эффективности [10].

Портфель может одновременно следовать разным стратегиям (заявленным, скрытым, логически вытекающим, нереальным), которые являются следствием из многих лет традиционной деятельности организации, поэтому иногда бывает необходимо усилить согласованность между реальным направлением стратегии, утвержденной руководством, и ежедневными операциями [59]. Кроме того, такие стратегии могут осложняться наличием множества организационных подразделений, действующих в соответствии с собственными бюджетными программами. Чтобы узнать, где будет ваша компания через три года или пять лет, рекомендуем смотреть не на заявленную стратегию, а на портфель проектов, и задать два вопроса.

1. В какие проекты вы инвестируете.
2. Какова эффективность этих инвестиций.

Ответы на них определяют направление деятельности вашей компании [8].

Существует несколько признаков, на основании которых можно понять, требует ли управление портфелем оптимизации, и указывающих на то, что

стратегия еще не полностью реализована. Эти признаки, следующие [39]:

- многие проекты, ориентированные на прошлые стратегические цели, все еще не завершены и потребляют ресурсы;
- некоторые проекты все еще активны, но в какой-то момент были приостановлены и оставлены без внимания;
- большинство проектов не выдерживают предусмотренных сроков завершения;
- ресурсы распылены, перегружены и полностью зарезервированы;
- готовность к запуску новых проектов в соответствии с новыми стратегическими целями ограничена;
- новые идеи не проходят проверку и не связаны с какой-либо стратегией;
- большинство стратегических целей не достигнуты или же цели отсутствуют вообще.

Определение базовых показателей для оценки эффективности портфеля. Перед измерением эффективности портфеля необходимо определить и настроить базовые показатели в соответствии с существующими системами. Установление базовых показателей создает основу для измерения выгод и ценности для достижения стратегических целей. Таким образом, базовые показатели должны содержать метрики, отражающие стратегические цели портфеля и организации. Особое внимание следует также уделить качеству информации [29].

Основные проблемы в данной области возникают из-за того, что многие организации уже имеют определенную структуру и процессы управления. Таким образом, необходимо учитывать зрелость эволюции портфельного управления. Следует также определить, в какой степени необходимо четко расширить критерии успеха компонента портфеля. В частности, необходимо принять во внимание базовые показатели неоперационной деятельности и поддерживать актуальность соответствующих показателей.

Определение зрелости процесса управления портфелем. При создании системы портфельного управления проектами (ПУП) необходимо оценить и принять во внимание текущий уровень зрелости развития ПУП. Существует ряд инструментов и соответствующих показателей, которые могут помочь организациям проанализировать уровень своей зрелости и направить свое развитие к внедрению ПУП. Эти инструменты помогают прогнозировать проблемы и избегать ошибок, опираясь на прошлый опыт. Методы могут касаться таких аспектов, как расширение масштабов изменений, помощь высшего руководства, организационный масштаб, процессы и программное обеспечение, а также критериев приоритизации и отбора, внешней связи и полноты.

Ключевую роль в успешном управлении портфелем играют навыки ресурсов. Менеджеры портфелей должны обладать специальными компетенциями в управлении портфелями и программами, соответствующими руководящим принципам их организации. В соответствии с Базовым уровнем индивидуальной компетентности, разработанным International Project Management Association (IPMA), ключевые сотрудники должны иметь аналитические компетенции, позволяющие им получать глубокое понимание портфеля, компетенции в области управления кадрами, позволяющие менеджерам решать личные и социальные проблемы в портфеле, а также практические компетенции как основной элемент надлежащего управления портфелями [27].

Совершенствование модели оценки эффективности компонентов портфеля. Проекты являются основным средством достижения и поддержания конкурентоспособности. Одним словом, успешный проект будет наверняка способствовать успеху бизнеса. Однако успех по-прежнему воспринимается разными людьми по-разному [7]. В управлении проектами широко используются ключевые параметры, составляющие «железный треугольник» – план, бюджет и объем [35]. Хотя эти параметры успеха являются общим методом оценки успеха проекта, они отражают лишь минимальные ожидания организации в отношении проекта [47]. Организации должны ожидать большего, чем просто эффективные проекты; им нужны впечатляющие результаты [59].

Для оценки стратегической эффективности [32] организация может оценить выгоды от изменений, вытекающие из завершенного проекта. Например, проект может выполнить все ожидания в отношении бюджета, объема и плана, но его результаты могут не внести существенного вклада в долгосрочные организационные цели. Эффективность проекта сама по себе не определяет влияние, которое результаты проекта оказывают на организацию. Если проект не создает стратегической ценности, то его успех можно поставить под сомнение. Очевидно, что проект не может считаться успешным, если его результаты не приносят желаемых выгод и не создают стратегической ценности.

В качестве альтернативы простой оценке эффективности проекта как средству для оценки успеха проекта была предложена расширенная модель показателей для оценки успешности проекта [35, 38, 47, 63, 64]. Данная модель предлагает расширенный список показателей успеха проекта, включающий влияние на клиента, вклад в успех бизнеса и готовность к будущему. Кроме того, она включает в себя влияние на команду [63]. Вместе эти показатели позволяют получить более полную оценку успеха проекта [59].

Формализация управления отдельными проектами оказывает сильное влияние на качество ПУП. Это приводит к повышению степени прозрачности портфеля проектов за счет получения более полной информации [67]. Предлагается применять формализацию управления отдельными проектами, так как это значительно повышает качество управления портфелем.

Установление базовых показателей неоперационной деятельности. Общий подход при установлении базовых показателей заключается в рассмотрении таких операционных измерений, как:

- процент реализованного объема проекта (достигнутый прогресс);
- разница между запланированным и фактическим бюджетом;
- разница между запланированным и фактическим планом работ.

Разработка базовых показателей неоперационной деятельности может осложняться по многим причинам. В соответствии с упомянутой выше моделью расширенной оценки успеха проекта неоперационными базовыми компонентами являются влияние на клиентов, влияние на команду, организационный успех и готовность к будущему.

Например, для измерения эффективности результатов проекта с точки зрения влияния на клиентов требуются базовые показатели текущего состояния бизнеса клиента и технических характеристик [59]. Что касается влияния на команду, то хорошо известно, что вовлеченность сотрудников (приверженность) оказывает непосредственное влияние на успех проектов. Установление вовлеченности сотрудников в качестве показателя эффективности проекта не только повышает эффективность проекта, но и способствует устойчивости корпоративной стратегии во всей организации. Устойчивая стратегия является рычагом для привлечения, вовлечения и удержания рабочей силы [36].

Поддержание актуальности показателей эффективности. Показатели и средства контроля являются ключевыми предпосылками управления портфелями проектов. Желательно, чтобы эти показатели и средства контроля были представлены на панели мониторинга портфеля, с цветовым обозначением статуса и метриками.

Показатели эффективности являются жизненно важным механизмом управления портфелем проектов. Основная цель использования механизмов управления может состоять, например, в достижении стратегических целей программы, оценке участия в финансировании, удовлетворенности заинтересованных сторон, характеристики рисков и распределения ресурсов (Project Management Institute [50]). Как пишет Дж. Пеннибакер [46], примерами показателей эффективности являются:

- полнота требований;
- масштаб доработок;
- количество завершенных ключевых этапов;
- количество пропущенных ключевых этапов;
- использование системы распределения работ для разработки планов проектов;
- использование устава команды для управления конфликтами;
- соответствие потребления ресурсов планам;
- ожидаемые результаты и фактические результаты, полученные при проведении проверки;
- эффективность стратегий реагирования на риски в части смягчения рисков;
- соблюдение поставщиком графика, сметы и соответствие ожидаемой эффективности;
- объем запросов на предоставление более широкой информации, чем та, которая передается в процессе регулярной коммуникации.

Показатели эффективности могут быть адекватными только тогда, когда они добавляют ценность для организации. Эта ценность исходит из удобства использования показателей при управлении портфелем проектов и его ориентации в соответствии со стратегическими целями организации. Согласно Дж. Пеннибакеру [46] набор показателей может быть разным в зависимости от организаций и отраслей. Как бы то ни было, организация должна регистрировать и индексировать показатели проектов, которые осуществляются в течение нескольких лет. Это позволит организации сформировать прочную основу для сравнения показателей и принятия соответствующих решений.

Управление эффективностью портфеля. Деятельность по управлению проектами, необходимая для обеспечения эффективности портфеля, состоит из следующих работ [29]:

- отслеживание эффективности портфеля как на уровне отдельных компонентов, так и на общем уровне;
- регистрация изменения базовых показателей;
- оценка вклада портфельных выгод и сравнение их со стратегическими целями;
- прогнозирование будущей деятельности;
- оценка влияния различных компонентов портфеля друг на друга;
- рассмотрение вопроса о приоритетности стратегических целей.

Эти задачи должны выполняться последовательно в динамике по времени, а также применительно к широкому кругу проектов и портфелей, с тем чтобы можно было сравнить или настроить несколько портфелей в динамике по времени (то есть убедиться, что «яблоки сравниваются с яблоками»). Это позволит организации сопоставлять свои проекты и портфели.

При этом обучение и подготовка портфельных менеджеров являются ключевыми факторами эффективного и результативного управления портфелем. Чтобы портфельный менеджер мог эффективно управлять портфелем, его компетенции должны охватывать несколько областей знаний и опыта.

Эти компетенции должны включать аналитические способности, человеческие и практические компетенции, которые касаются личных и социальных тем, и портфельные компетенции, которые касаются конкретной практики [27]. Исследование [40] выявило несколько причин неэффективного управления портфелем. Так, принятие решений по отбору проектов и портфелей производится, скорее, по политическим, нежели чем по плановым и рациональным соображениям. Также компетенции и деятельность портфельного менеджера играют решающую роль в управлении портфелем. Кроме того, портфели требуют индивидуализированных процессов управления: одинаковых проектов не бывает.

Изменение менталитета на различных уровнях. Проекты, ориентированные на показатели операционной эффективности, управляются с точки зрения оптимизации производительности в соответствии с операционными целями. Это означает, что все меры, решения и действия будут направлены на достижение этих целей. Таким образом, операционные цели проекта влияют на поведение заинтересованных сторон проекта и управляют его процессами. Чрезмерное внимание к операционным целям может привести к принятию решений по проекту, противоречащим целям управления эффективностью портфеля [59].

Для достижения операционного успеха проектные группы и заинтересованные стороны проекта могут принимать решения или меры, которые повышают операционную эффективность проекта, но оказывают негативное влияние на неоперационную эффективность: успех клиента, команды и организации и готовность организации к будущему. Это не только уменьшает выгоды проекта, но и приводит к несоответствию проекта стратегии компании.

Для обеспечения стратегической согласованности необходимо, чтобы заинтересованные стороны проекта выступали в качестве драйверов неоперационного управления эффективностью, побуждали проектные группы

придерживаться неоперационных целей и стимулировали осуществление соответствующих действий. Для того чтобы процесс управления портфелем проектов был действительно устойчивым, он должен быть встроен не только в деятельность организации, но и в ее культуру. С точки зрения культуры изменения следует рассматривать как то, что вы делаете вместе с людьми, а не в отношении людей. Следует признать, что «мягкие средства», на самом деле, прочны [49]. Эффективное руководство изменениями, которые необходимо осуществить в организации, – это сложная задача, но ее можно выполнить гораздо проще, если принять во внимание то, как работает интеллект изменений на разных уровнях организации [69]. И последнее, но не менее важное: необходимо найти агента изменений, который будет отстаивать неоперационные показатели производительности в кругу топ-менеджмента [36].

Интеграция устойчивости. Непрерывный прогресс требует прозрачной ответственности. В дополнение к функции директора по производству (ДП), сосредоточенного на управлении текущей деятельностью организации, организациям рекомендуется назначить директора по проектам с аналогичными обязанностями в отношении проектов, программ и портфеля проектов организации. Директор по проектам должен стать чемпионом неоперационных показателей производительности в кругу топ-менеджмента. Так, Стив Джобс был истинным директором по проектам Apple и продвигал Apple в его направлении, внедряя инновации с помощью управления проектами [4].

Однако не рекомендуется создавать центр управления портфелем (проектов) (ЦУП) сразу. ЦУП должен расширять спектр своих обязанностей по мере развития зрелости управления проектами. Необходимо разработать план развития, основанный на текущей ситуации и предусматривающий расширение обязанностей ЦУП в несколько этапов [4]. Согласно исследованиям ЦУП выполняют все больше функций, особенно в части управления портфелем [48]. В список 10 важнейших тенденций ЦУП входит выстраивание процесса увязки организационной стратегии с результатами проекта наряду с повышением согласованности управления проектами и бизнес-стратегии с выгодами организации [18].

Отчетность по эффективности портфеля. Отчетность портфеля означает периодическое предоставление соответствующей информации заинтересованным сторонам и интеграцию данных по всем компонентам портфеля. Вся деятельность портфельного менеджера должна служить цели предоставления ценной и своевременной информации заинтересованным сторонам [29].

Ключевым элементом составления отчетности о прогрессе с помощью метрик является сбор точных, ценных и актуальных данных без неоправданных задержек. О качестве системы управления портфелем можно судить по качеству данных и соблюдению руководящих принципов отчетности.

ISO 8402-1994 [28] определяет качество как «совокупность признаков и характеристик продукта или услуги, которая обладает способностью удовлетворять заявленные или подразумеваемые потребности». Предоставляемая информация должна быть проверенной и включать данные, связанные с достижением ключевых показателей эффективности портфеля (КПЭ). Необходимо выделять и передавать информацию о любых возможных ошибках или проблемах в работе как можно раньше, с тем чтобы еще оставалось время для принятия решений или мер по исправлению положения. В качестве руководства при определении соответствующих показателей необходимо использовать отраслевые стандарты (например, ISO/IEC 25000 Software Engineering). Независимые консалтинговые агентства могут предоставлять исследования и рекомендации по соответствующим метрикам, а также рекомендации по передовой практике (одним из примеров является Ассоциация индустрии технологических услуг TSIA).

Предоставление неполных, ошибочных или устаревших данных может привести к неэффективным или неправильным управленческим решениям. Предоставление данных низкого качества снижает потенциальные выгоды (такие как снижение рисков, возможности партнерства и вовлеченность сотрудников). Для обеспечения соответствия данных необходимым требованиям следует разработать структуру сбора данных и составления отчетности таким образом, чтобы она обеспечивала достоверность данных. Чтобы обеспечить прозрачность процесса сбора данных, необходимо разъяснить его всем вовлеченным сторонам [36].

В быстро развивающейся экономике наших дней прозрачность понимания бизнеса в реальном времени (как сверху вниз, так и снизу вверх) уже не является роскошью – это настоятельная необходимость. Кроме того, это фактор, меняющий правила игры для организаций, которые стремятся достичь операционного совершенства, поддерживать базовые показатели на высоте, получить сильное конкурентное преимущество и/или нацелены на экспоненциальный рост. Несмотря на это понимание, полевые исследования показывают, что 80% руководителей не имеют возможности в режиме реального времени контролировать эффективность своего портфеля и то, как он согласуется с общей бизнес-стратегией [13].

Управление интеграцией выгод. Для обеспечения реализации выгод и возможности дальнейших действий портфельный менеджер должен сверять получение выгод с заявленными сроками, а также прогнозировать будущие инвестиционные прибыли и убытки, чтобы отслеживать их в сравнении с фактическими и выявлять несоответствия прогнозируемых выгод ожидаемым [29]. При выполнении этих мероприятий ему, возможно, придется преодолеть несколько проблем, таких как:

- сопротивление оценке проектов по полученным выгодам;
- сопряжение управления проектами с управлением выгодами;
- обеспечение принятия результатов организацией;
- превращение рационализации портфеля в практику работы и способность.

Рассмотрим данные проблемы несколько подробнее. Расширенные показатели успеха показывают, что проекты можно оценить за пределами их операционной эффективности. Эти дополнительные метрики оценивают выгоды, которые возникают в результате выполнения проекта и его результатов [59]. Однако, несмотря на наличие общепринятой структуры расширенных показателей проекта [35, 38, 47, 63, 64] и четкой связи между проектами и бизнес-стратегиями, организации продолжают оценивать проекты по их эффективности [59]. Несмотря на предположение, что менеджеры проектов составляют примерно 45% населения, открытого для изменений [39], известно, что основными факторами сопротивления являются два аспекта. Во-первых, измерение выгод проекта считается сложным [72]. Во-вторых, измерение выгод должно быть сделано после завершения проекта [71].

В дополнение к организации сильной функции управления изменениями, например, на основе модели «восприятие, разведка, синтез, руководство» [62], и усилению цели, которая движет организацией [41, 49], предполагаемым решением может быть управление реализацией выгод (УРВ). УРВ может применяться к проектам для уточнения ценности и стратегической значимости [61]. Известно, что это увеличивает общий успех проектов в достижении запланированных выгод, особенно в сочетании с эффективными практиками управления проектами [6].

Чем позднее в жизненный цикл проекта вводится управление выгодами, тем сложнее его осуществлять. Для реализации эффективного управления выгодами необходимо создать структуру управления для изначального сопряжения управления проектами с управлением выгодами на весь период жизненного цикла проекта [6]. Такая система управления требует назначения двух

ключевых функций: менеджера проекта и менеджера по выгодам. Менеджер проекта отвечает за осуществление проекта на всех его этапах, от инициации до завершения.

Менеджер по выгодам отвечает за реализацию выгод проекта путем определения потенциальных выгод, их планирования, создания экономического обоснования проекта, реализации выгод и аудита фактических выгод, полученных от проекта.

Функция менеджера по выгодам аналогична функции поддержки из высшего руководства, которая повышает заметность проекта [11]. Исследования показывают, что высокоэффективные организации, активно привлекающие такую поддержку, реализуют более высокий процент проектов, которые отвечают их целям [51]. Менеджер по выгодам следит за тем, чтобы проект рассматривался как стратегическое усилие, связанное с ценностями, на которые ориентируется бизнес, и четко информирует об этом команду проекта и заинтересованные стороны для поддержки принятия решений об изменениях в рамках масштаба, плана и бюджета проекта. Это гарантирует, что организация будет оценивать проекты через призму организационной ценности, а не только из показателей операционной эффективности [59].

Если проект оценивается с точки зрения его способности обеспечить достижение результатов, а не с точки зрения обеспечения их принятия, то принятие результатов организацией может быть сопряжено с трудностями. Показатели операционной эффективности проекта не касаются принятия результатов организацией и их дальнейшего применения. Результат проекта может соответствовать ожиданиям организации, но цели, связанные с ценностями, не будут достигнуты, если организация не сможет принять или применить результаты проекта [59].

Для преодоления этой проблемы важно, чтобы руководство проекта в обязательном порядке демонстрировало организации выгоды, полученные в результате завершения проекта. Этого можно добиться, если ввести демонстрацию выгод как обязательную часть методологии реализации проекта. Эти выгоды могут быть двух видов.

1. Операционные, например, сокращение расходов, увеличение доходов и прибыли.

2. Неоперационные, они могут включать следующие:

- повышение удовлетворенности клиентов;
- расширение персонала;
- улучшение вовлеченности сотрудников;

- совершенствование навыков;
- полученный опыт;
- расширение спектра услуг и ассортимента продуктов;
- соблюдение нормативных требований и политики.

Управление интеграцией выгод может стать более сложным по мере увеличения разнообразия портфелей. Разнообразие портфелей влечет за собой более высокий уровень сложности, увеличение затрат и неэффективность. По этой причине принятие решений о портфеле является основополагающим для успеха компании. Рационализация портфеля не только помогает сократить расходы, но и переориентирует компанию на ее отличительные способности. Тем не менее, определить основную проблему сложности портфеля может быть трудно.

Существуют различные симптомы, которые могут говорить о том, создает ли сложность портфеля проблему:

- срок вывода на рынок более длительный, чем у конкурентов;
- неспособность реагировать на изменения на рынке;
- стремление сократить расходы на все продукты;
- определение проектов как стратегических, даже если у них низкая прибыльность;
- выполнение множества малозначительных работ;
- слишком большое разнообразие продуктов приносит все меньший доход по мере роста продаж;
- принятие решений отнимает слишком много времени и осуществляется с несколькими итерациями.

Распознавание любого из этих симптомов сигнализирует о необходимости анализа сложности портфеля. Хотя большинство компаний рационализируют свой портфель только тогда, когда у них возникают проблемы, передовые высокоэффективные компании, как известно, контролируют свой портфель и приводят его в порядок на постоянной основе, выявляя и удаляя неэффективные элементы [16, 49].

Литература к главе 4

1. Современный стратегический менеджмент : учебник для магистров / под ред. А.Н. Петрова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭ, 2018. – 566 с.
2. Петров А.Н. Теория стратегического менеджмента / А.Н. Петров. – СПб.: Изд-во СПбГУЭ, 2020. – 209 с.

3. Управление рисками корпорации : учебное пособие / А.М. Аронов [и др.]; под. ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 289 с.
4. Archibald R.D. and Archibald S.C. (2016). *Leading and Managing Innovation: What Every Executive Team Must Know about Project, Program, and Portfolio Management*, 2nd edn, New York: CRC Press.
5. Association for Project Management (2012). *Body of Knowledge*, 6th edn, Princes Risborough: APM.
6. Badewi A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: towards developing a project benefits governance framework, *International Journal of Project Management*, 34(4), 761–778.
7. Barclay C. (2016). A dialogue on the diversity in the constituents of project success, in: Barclay, C. and Osei-Bryson, K.M. (eds), *Strategic Project Management: Contemporary Issues and Strategies for Developing Economies*, New York: CRC Press.
8. Benko C. and McFarlan F.W. (2003). *Connecting the Dots: Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
9. Best Practices Committee of the Federal CIO Council (2002). *Summary of Practices and Lessons Learned in Information Technology Portfolio Management*, March, Federal CIO Council.
10. Bivins S.S. and Bible M.J. (2012). Evaluating strategic project portfolio performance, *PM World Journal*, I(III), October.
11. Chandler D.E. and Hall P. (2016). *Improving Executive Sponsorship of Projects: A Holistic Approach*, New York: Business Expert Press.
12. Change Management Institute or CMI (2015). *The Effective Change Manager’s Handbook*, London: Kogan Page.
13. Changepoint Press (2016). 80% of execs have no real-time visibility, available at: [https://www. Changepoint.com/press/know-new-research-finds-80-exec-s-no-real-time-visibility](https://www.Changepoint.com/press/know-new-research-finds-80-exec-s-no-real-time-visibility) (accessed 23 February 2016).
14. Cooper R.G. (2011). *Winning at New Products: Creating Value through Innovation*, 4th edn, New York: Basic Books.
15. Cooper R.G., Scott E.J. and Kleinschmidt E.J. (2001). *Portfolio Management for New Products*, 2nd, New York: Basic Books, pp. 71ff.
16. Couto V., Plansky J. and Caglar D. (2017). *Fit for Growth: A Guide to Strategic Cost Cutting, Restructuring, and Renewal*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

17. Edited by Dennis Lock and Reinhard Wagner (2019). *The Handbook of Project Portfolio Management*, First published by Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 3RN.
18. ESI International (2015). 10 Project Management Trends Watch 2015, available at: www.esiint.co.uk/blogs/pmoperspectives/index.php/10-projectmanagement-trends-watch-2015.
19. Ferrari E. (2013). *Teamsyntax, Teamentwicklung und Teamfuhrung nach SySt*, Aachen: Ferrari-Media.
20. Flyvbjerg B., Metter K., Skamris H. and Soren L.B. (2005). How (in) accurate are demand forecasts in public works projects. *Journal of the American Planning Association*, 71(2).
21. Fowler A. and Lock D. (2006). *Accelerating Business and IT Change: Transforming Project Delivery*, Aldershot: Gower.
22. Gilovich T., Griffin D. and Kahneman D., eds (2002). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge: Cambridge University Press.
23. Hab G. and Wagner R. (2017). *Projektmanagement in der Automobilindustrie*, 5th edn, Wiesbaden: Gabler.
24. Haberstroh M. (2007). *Individuelle Selbstfuhrung in Projektteams*, Wiesbaden: Deutscher Universitats-Verlag.
25. Haji-Kazemi S., Andersen B. and Krane H.P. (2013). A review of possible approaches for detecting early warning signs in project. *Project Management Journal*, 44(5), 55–69.
26. Hobbs B. (2006). *The Multiproject PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice*, a white paper prepared for the Project Management Institute.
27. International Project Management Association (IPMA) (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management*, Version 4.0, Amsterdam: IPMA, pp. 1–432.
28. International Organization for Standardization (1994). *ISO 8402, Quality Management and Quality Assurance Vocabulary*, 2nd edn, Geneva: ISO.
29. International Organization for Standardization (2015). *ISO 21504:2015-07 (E), Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Portfolio Management*. Geneva: ISO.
30. Jenner S. and Byatt G. (2011–12). Project portfolio management coming of age, *Project Manager*, December-January.
31. Jenner S. (2014). *Managing Benefits*, London: The Stationery Office.

32. Jugdev K. and Muller R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success, *Project Management Journal*, 36(4), 19–31.
33. Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
34. Kaplan R.S. and Norton D.P. (2015). *The Office of Strategy Management*, Boston MA: Harvard Business Review.
35. Kloppenborg T.J., Tesch D. and Manolis C. (2014). Project success and executive sponsor behaviors: empirical life cycle stage investigations, *Project Management Journal*, 45(1), 9–20.
36. Kohl K. (2016). *Becoming a Sustainable Organization: A Portfolio Management Approach*, Boca Raton, FL: Auerbach Publications.
37. Lovallo D. and Kahneman D. (2003). Delusions of success – how optimist undermines executives decisions, *Harvard Business Review*, July.
38. Malach-Pines, A., Dvir, D. and Sadeh, A. (2009). Project manager-project (PM-P) fit and project success, *International Journal of Operations and Production Management*, 29(3), 268–291.
39. Maltzman R. and Shirley D. (2016), *Driving Project, Program, and Portfolio Success: The Sustainability Wheel*, Boca Raton, FL: Auerbach Publications.
40. Martinsuo M. (2013). Project portfolio management in practice and in context, *International Journal of Project Management*, 31(6), 794–803.
41. Mourkogianniss N. (2006). *Purpose: The Starting Point of Great Companies*, New York: Palgrave Macmillan.
42. Nikander I.O. (2002). *Early warnings: a phenomenon in management*, doctoral dissertation, Espoo, Finland, Helsinki University of Technology.
43. Olsson R. (2008). Risk management in a multi-project environment: an approach to manage portfolio risks, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(1), 60–71.
44. Padalkar M. and Gopinath S. (2016). Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities, *International Journal of Project Management*, 34(7), 1305–1321.
45. Patzak G. and Rattay G. (2014). *Projektmanagement-Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen*, 6th edn, Vienna: Linde.
46. Pennypacker J.S. (2005). *Measures of Project Management Performance and Value*, Chadds Ford, PA: Center for Business Practices.
47. Pinto J.K. (2004). *The elements of project success*, in Cleland, D.I., *Field Guide to Project Management*, Hoboken, NJ: Wiley & Sons.

48. PM Solutions (2014). The State of the PMO 2014, PM Solutions Research, available at: www.pmsolutions.com/reports/state_of_pmo_2014_research_final.pdf
49. Price C. and Toye S. (2016). *Accelerating Performance^ How Organizations Can Mobilize, Execute, and Transform with Agility*, Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
50. Project Management Institute (2009). *The Standard for Portfolio Management*, 2nd edn, Newtown Square, PA: PMI.
51. Project Management Institute (2013). *Managing Change in Organizations: A Practice Guide*, Newtown Square, PA: PMI.
52. Project Management Institute (2013). *The Standard for Portfolio Management*, 3rd edn, Newtown Square, PA: PMI.
53. Project Management Institute (2013a). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 5th edn, Newtown Square, PA: PMI.
54. Project Management Institute (2013b). *The Standard for Portfolio Management*, 3rd edn, Newton Square, PA: PMI.
55. Project Management Institute (2014). In depth report “enabling organizational change through strategic initiatives”, in: *Pulse of the Profession*, Newtown Square, PA: PMI.
56. Project Management Institute (2016). *Governance of Portfolios, Programs, and Projects, A Practice Guide*, Newtown Square, PA: PMI.
57. Raz T., Shenhar A. and Dvir D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty, *R&D Management*, 32(2), 101–109.
58. Rohrschneider U. and Spang K. (2009). 1.04 Risiken und Chancen, in: Gessler M. (ed.), *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3): Handbuch für die Projektarbeit*, Nuremberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, pp. 183–246.
59. Romano L. (2017). *Project Portfolio Management Strategies for Effective Organizational Operations*, Hershey, PA: IGI Global.
60. Rothermel R. (2015). *Managed Change, Version 5.1.*, Chicago, IL: LaMarsh Global.
61. Serra C.M. and Kunc M. (2015). Benefits realization management and influence on project success and the execution of business strategies, *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66.
62. Scjtt S. and Esteves T. (2013). *Leadership for Sustainability and Change*, Oxford: DoSustainability.
63. Shenhar A. and Dvir D (2007). *Reinventing Project Management*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

64. Shenhar A. and Levy O. (1997). Mapping the dimensions of project success, *Project Management Journal*, 28(2), 5.
65. Teller J. and Kock A. (2013). An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success, *International Journal of Project Management*, 31(6), 817–829.
66. Teller J. and Kock A. and Gemunden H.G. (2014). Risk management in project portfolio is more than managing project risks: A contingency perspective on risk management, *Project Management Journal*, 45(4), 67–80.
67. Teller J., Unger B., Kock A. and Gemunden H.G. (2012). Formalization of project portfolio management: the moderating role of project portfolio complexity, *International Journal of Project Management*, 30(5), 596–607.
68. Thorp J. and Fujitsu Consulting,s Centre for Strategic Leadership (2003), *The Information Paradox – Realizing the Business Benefits of Information Technology*, Whitby, ON: McGraw-Hill Canada.
69. Trautlein B. (2013). *Change Intelligence: Use the Power of CQ to Lead Change That Sticks*, Austin, TX: Greenleaf Book Group Press.
70. Williams T., Klakegg O.J., Walker D.H.T., Bjorn A. and Magnussen O.M. (2012). Identifying and acting on early warning signs in complex projects, *Project Management Journal*, 43(2), 37–53.
71. Yu A.G., Flett P.D. and Bowers J.A. (2005). Developing a value-centered proposal for assessing project success, *International Journal of Project Management*, 23(6), 428–436.
72. Zwikael O. and Smyrk J. (2012). A general framework for gauging performance of initiative to enhance organizational value, *British Journal of Management*, 23(1), 6–22.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Зарубежные стандарты в области управления портфелями

В области управления проектами и программами действует множество стандартов. Эти стандарты бывают локальные и международные, общие и секторальные, ориентированные на процесс и на компетенции. Понять общие черты и различия этих стандартов и адекватно применить их в конкретном контексте бывает затруднительно. Управление портфелем – это принципиально новый подход, который получил широкое признание, начиная с 2000-х годов. По этой причине по наилучшей практике управления портфелем имеется лишь несколько стандартов.

Суть портфельного менеджмента – это люди. Портфелями управляют люди, поэтому в основе стандартов компетентности лежит компетентность людей. Те, кто участвует в реализации портфелей и их управлении, могут узнать о требованиях к компетентности, прочитав соответствующие стандарты. Узнать о соответствующей передовой практике и получить необходимый опыт участникам помогут профессиональная подготовка и многие другие способы развития компетентности (например, обучение на практике). В качестве основы для оценки и сертификации персонала аттестационные органы могут использовать ориентированные на компетентность стандарты управления портфелем.

Стандарты, ориентированные на компетентность, как правило, не предназначены для применения в качестве типовых процессов или методологий. Они не описывают четко определенных отношений между входными ресурсами и результатами и мероприятий для всех этапов процесса управления портфелем.

В настоящее время существует только один международный стандарт компетентности в области управления портфелем, а именно – Базовая индивидуальная компетентность (ICB), разработанная International Project Management Association (IPMA)¹.

Базовая индивидуальная компетентность IPMA. IPMA – старейшая в мире международная ассоциация по управлению проектами, основанная в 1965 году в Европе. Подход IPMA состоял преимущественно в том, чтобы:

¹ International Project Management Association (2016a). IPMA Individual Competence Baseline, Version 4.0, Amsterdam: IPMA.

- повышать компетентность лиц, участвующих в проектах, программах и портфелях, ориентируясь на стандарт;
- предоставлять обучение и профессиональную подготовку, а также предлагать способы аттестации через собственные национальные аттестационные органы в более чем 70 странах мира.

Первая версия ISB IPMA была опубликована в 1999 году. Она была основана на подходах четырех европейских ассоциаций по управлению проектами (Германии, Соединенного Королевства, Франции и Швейцарии). При этом управление портфелем в ней напрямую не упоминалось. Однако некоторые из 28 элементов компетенции, описанных в настоящем стандарте, так или иначе касаются управления несколькими проектами. Вторая и третья версии ISB IPMA касаются темы управления портфелем проектов и программ напрямую. Они описывают ряд компетенций, разделенных на «технические компетенции», «поведенческие компетенции» и «ситуативные компетенции». Две компетенции из категории «ситуативных» касались темы управления портфелем. Одна из них называлась «понимание управления портфелем», а другая – «реализация проектов, программ и портфелей».

Система аттестации IPMA содержит дополнительные требования, касающиеся отдельных категорий лиц, к которым применяются те же стандарты и правила. Компетенции тех, кто занимается портфельным менеджментом, ISB IPMA описывает как компетенции самого высокого из четырех уровней. Образовательные учреждения могут помочь в обучении этим компетенциям, например, получить диплом сертифицированного руководителя проекта (уровня А IPMA), который означает, что человек может руководить ответственным портфелем (или программой), используя соответствующие ресурсы, методологии и инструменты. Органы по сертификации IPMA используют стандарт ISB IPMA в качестве параметра для оценки.

IPMA выпустила четвертую версию ISB IPMA в 2016 году¹. Здесь организация пошла еще дальше, выделив три отдельные области управления: управление проектами, программами и портфелями. Для каждой из этих трех областей описан набор элементов компетентности с ключевыми показателями компетентности (КПК). Эти КПК являются однозначными показателями успешного управления проектами, программами и портфелями в одной, двух или всех трех областях. Используя ISB IPMA в версии 4.0 в качестве основы, аттестационные органы будут предлагать сертификацию в области управления

¹ International Project Management Association (2016a). IPMA Individual Competence Baseline, Version 4.0, Amsterdam: IPMA.

портфелем двух уровней: «Сертифицированный портфельный менеджер» и «Сертифицированный руководитель портфеля».

Стандарты в области практики управления портфелем. Стандарты управления обычно отталкиваются от так называемой «передовой практики». Они пытаются воспринять эту практику и вывести из нее ключевые концепции, принципы, процессы, методологии и инструменты, подходящие для любого типа организации и для любого типа портфеля, независимо от типов проектов или управляемых активов.

Существуют три признанных во всем мире стандарта в области управления портфелями: стандарт ISO 21504 «*Управление проектами, программами и портфелями – руководство по портфельному менеджменту*» (Международная организация по стандартизации, или ISO¹), «*Стандарт по портфельному менеджменту*» Института управления проектами² и стандарт передовых методов управления «*Управление портфелями*» Государственной торговой палаты Соединенного Королевства (ГТП) (в настоящее время публикуется организацией³).

Руководство ISO 21504 по управлению портфелем. В 2007 году ISO учредила проект по разработке международного стандарта управления проектами «*Руководства по управлению проектами*» ISO 21500. Это процессно-ориентированный стандарт для управления одним проектом. Портфели и управление портфелями определяются в концептуальной части данного стандарта следующим образом.

Портфель проектов обычно представляет собой совокупность проектов и программ и других видов работ, сгруппированных с целью облегчения эффективного управления этими работами для достижения стратегических целей. Управление портфелем проектов обычно представляет собой централизованное управление одним или несколькими портфелями проектов и состоит из поиска, установления приоритетности, утверждения, управления и контролирования проектов, программ и других видов работы для достижения определенных стратегических целей⁴.

¹ International Organization for Standardization (2015). ISO 21504 Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on portfolio management, Geneva: ISO.

² Project Management Institute (PMI) (2013a). The Standard for Portfolio Management, 3rd edn, Newtown Square, PA: PMI.

³ AXELOS (2013). Portfolio, Programme and Project Offices, 2013 edn, Norwich: The Stationery Office (TSO).

⁴ International Organization for Standardization (ISO) (2012). ISO 21500 Guidance on Project Management, Geneva: ISO.

До завершения работы над ISO 21500 был создан новый технический комитет ISO/TK 258 по управлению проектами, программами и портфелем проектов. Этот комитет разработал стандарт в области управления портфелями, опубликованный как ISO 21504 «Управление проектами, программами и портфелями – руководство по портфельному менеджменту»¹.

Стандарт ISO в области управления портфелем отличается от стандарта ISO 21500 и не включает процессно-ориентированного подхода. Он определяет условия, принципы и предпосылки управления портфелем, а также концепции портфельного менеджмента. Портфель определяется как «набор компонентов портфеля, сгруппированных с целью облегчения управления ими для полного или частичного достижения стратегических целей организации»².

Компонентами портфеля могут быть проекты, программы и другие связанные с ними работы. Основная цель создания системы управления портфелями состоит в необходимости последовательного подхода к управлению стратегически согласованными проектами, программами, портфелями и другими связанными с ними работами в организационных условиях различных уровней сложности и неопределенности. Такая система может:

- обеспечивать согласованность инвестиций в компоненты портфеля со стратегией организации;
- оптимизировать способности и возможности организации;
- обеспечивать максимум выгод от инвестиций;
- выявлять ожидания заинтересованных сторон и управлять этими ожиданиями;
- обеспечивать прозрачность в отношении прогресса и статуса компонентов портфеля.

Управление портфелем «приводит компоненты портфеля в соответствие со стратегическими целями организации, приоритетами и ценностями заинтересованных сторон, такими как устойчивая практика и этические принципы. Его можно также охарактеризовать как непрерывный процесс принятия решений, в рамках которого производится периодический пересмотр компонентов портфеля организации пересматривается на предмет его соответствия со стратегией организации. При таком подходе происходят оценка, отбор, определение приоритетности и признание новых возможностей или угроз. Компоненты

¹ International Organization for Standardization (2015). ISO 21504 Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on portfolio management, Geneva: ISO.

² Там же.

портфеля могут быть изменены, форсированы, перенесены на более поздний срок или удалены»¹. Основными упомянутыми методами работы являются:

- определение портфеля;
- выявление, оценка и отбор потенциальных компонентов портфеля;
- определение портфельного плана;
- проверка соответствия портфеля стратегическим целям;
- оценка и составление отчета о результатах портфеля;
- балансирование и оптимизация портфеля.

Другие разделы данного стандарта охватывают такие аспекты, как руководство, роли и обязанности, а также контекст организации. Стандарт управления портфелем ISO является руководящим стандартом. Это означает, что его цель не в том, чтобы быть стандартом для сертификации или заменить собой другие (национальные или отраслевые) стандарты.

Стандарты в Великобритании. Соединенное королевство Великобритании и Северной Ирландии отличается давней традицией управления проектами, программами и портфелями. Association for Project Management (APM), некоторые университеты и отраслевые эксперты предоставили экспертные знания по данному предмету, такие как Свод знаний APM (СЗ), который в настоящее время выпущен в своем шестом издании. В данной версии портфельный менеджмент определяется следующим образом.

Портфельный менеджмент – это отбор, определение приоритетности и контроль проектов и программ организации в соответствии с ее стратегическими целями и возможностями их достижения².

Цель, сформулированная в стандарте, состоит в том, чтобы «сбалансировать инициативы по осуществлению изменений и текущую деятельность, повышая при этом отдачу от инвестиций. Проекты и программы направлены на реализацию изменений». Этот момент показывает отличие принятого в Великобритании подхода от общепринятых подходов.

Это также справедливо в отношении практического стандарта СК «Управление портфелями» (УП). В 2011 году ГТП (государственная торговая палата (предшественник AXELOS)) опубликовала первую и единственную версию стандарта управления портфелем (УП)³. Эта функция ГТП позже была

¹ International Organization for Standardization (2015). ISO 21504 Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on portfolio management, Geneva: ISO.

² Association for Project Management (APM) (2012). APM Body of Knowledge, 6th edn, Princes Risborough: APM.

³ OGC (2011). Management of Portfolios, 2011 edn, Norwich, The Stationery Office. (Also available from AXELOS).

передана Секретариату Кабинета Министров, который входил в правительство Ее Величества и который для осуществления этой функции позднее создал с частной организацией совместное предприятие под названием AXELOS. Теперь AXELOS владеет всеми стандартами передовых методов управления Великобритании.

Утверждается, что стандарт УП предлагает практическим специалистам «единые принципы и методы работы, которые позволят отдельным лицам и организациям (большим или малым) успешно внедрять или возобновлять подходы, основные на управлении портфелями». Этот стандарт определяет портфель как совокупность инвестиций организации (или ее сегмента) в изменения, необходимые для достижения ее стратегических целей.

Управление портфелем определяется как скоординированный набор стратегических процессов и решений, которые в совокупности позволяют сбалансировать организационные изменения и текущую деятельность наиболее эффективным образом¹.

Утверждается, что стандарт УП не является новой практикой. Портфельный менеджмент стремится развивать и более эффективно координировать существующие процессы, такие как стратегическое планирование, анализ инвестиций и управление проектами и программами. Он не касается конкретных методов управления составляющими портфель проектами и программами; скорее, он подходит к управлению проектами и программами преобразований с точки зрения стратегии. Некоторые из преимуществ применения портфельного управления состоят в реализации «правильных» проектов и программ, в более эффективном использовании ресурсов, получении более значительных выгод, повышении уровня прозрачности, контроля и качества управления, а также в улучшении взаимодействия с заинтересованными сторонами, включая, в том числе, высший руководящий состав. Стандарт УП описывает пять принципов управления портфелем следующим образом.

1. Заинтересованность высшего руководства.
2. Согласованность принципов управления.
3. Согласованность со стратегией.
4. Централизованное управление портфелем.
5. Активная культура преобразований.

Эти принципы формируют базовые условия, в которых осуществляется составление и реализация портфеля. Деятельность по управлению портфелем

¹ OGC (2011). Management of Portfolios, 2011 edn, Norwich, The Stationery Office. (Also available from AXELOS).

сосредоточена либо на «составлении портфеля», либо на его «реализации». Первый из упомянутых видов деятельности («цикл») охватывает такие практики, как «понимание», «категоризация», «определение приоритетов», «балансирование» и «планирование». Второй набор практик, связанных с реализацией, включает «управленческий контроль», «управление выгодами», «управление финансами», «управление рисками», «вовлечение заинтересованных сторон», «организационное руководство» и «управление ресурсами».

Эффективность применения этих практик будет определяться возможностью адаптации данных методов и конкретным практикам. Успех также зависит от энергичности организации, то есть от того, насколько организация, подразделение или команда мобилизовали свой эмоциональный, когнитивный и поведенческий потенциал для достижения поставленных целей¹.

В отдельных приложениях к стандарту УП описана оценка уровня управления портфелем, роли, шаблоны программ и проектов, приведены примеры управления выгодами и глоссарий.

«Стандарт по портфельному менеджменту» PMI. Институт PMI был основан в 1969 году. Сейчас он превратился в постоянно растущую международную некоммерческую профессиональную ассоциацию профессионалов из области управления проектами, программами и портфелями со штаб-квартирой в США. В 1980-х годах PMI разработал «Белую книгу» по методологии портфельного менеджмента, опубликованную в 1996 году в качестве первого варианта *Руководства к своду знаний по управлению проектами* (руководство РМВОК). Он указывает на ту часть Руководства РМВОК, которая обычно признается в качестве надлежащей практики для управления проектами. Руководство РМВОК ориентировано на процессы. Это означает, что оно описывает работу как последовательность процессов. Эти процессы описываются через призму входных ресурсов, инструментов и методов, а также результатов.

В 2006 году PMI опубликовал свое первое издание *Стандарта по портфельному менеджменту*. С тех пор этот стандарт претерпел значительные обновления. В третьем издании этого стандарта говорится, что он «определяет процессы управления портфелем, общепризнанные в качестве передовой практики»². Определение «общепризнанные» означает, что приведенные знания и практика могут применяться к большинству портфелей в большинстве случаев.

¹ OGC (2011). *Management of Portfolios*, 2011 edn, Norwich, The Stationery Office. (Also available from AXELOS).

² Project Management Institute (PMI) (2013a). *The Standard for Portfolio Management*, 3rd edn, Newtown Square, PA: PMI.

Этот стандарт определяет портфель как «совокупность отдельных программ, проектов или операций, управляемых как группа для достижения стратегических целей»¹. Управление портфелем определяется как скоординированное управление одним или несколькими портфелями для реализации стратегий и достижения целей организации. Оно состоит из взаимосвязанных организационных процессов, с помощью которых организация оценивает, отбирает, приоритизирует и распределяет свои ограниченные ресурсы для наилучшего выполнения организационных стратегий в соответствии с ее видением, миссией и ценностями².

Набор стандартов PMI по управлению проектами, программами, портфелями и коллективными проектами показывает взаимосвязь между проектами, программами и портфелями и способы комплексного управления ими. Все стандарты затрагивают вопросы ценности для бизнеса, различных ролей и необходимых компетенций. Как и все профессиональные ассоциации, институт PMI предлагает обучение и сертификацию для лиц, занятых в области портфельного менеджмента.

Стандарт по портфельному менеджменту PMI – это стандарт, ориентированный на процесс. Он определяет пять областей знаний и три группы процессов, включающих шестнадцать процессов. Таким образом, данный Стандарт следует процессно-ориентированному подходу Руководства РМВОК. Области знаний непосредственно связаны с портфельным менеджментом и называются «управление стратегическим портфелем», «управление портфелем», «управление результативностью портфеля», «управление портфельными коммуникациями» и «управление портфельными рисками».

Три группы процессов носят название «определение», «согласование» и «утверждение и контроль». Они характеризуются четкими зависимостями и обычно выполняются в одной и той же последовательности для любого портфеля. Процессы описываются с помощью входных данных, инструментов и методов, а также итоговых результатов. В стандарте PMI представлены некоторые из ключевых результатов работ в рамках процессов управления портфелем, такие как «стратегический план портфеля», «устав портфеля», «план управления портфелем», «дорожная карта портфеля» и «портфель».

Стандарт по портфельному менеджменту ставит управление портфелем в контекст других видов деятельности в организации, таких как перио-

¹ Project Management Institute (PMI) (2013a). The Standart for Portfolio Management, 3rd edn, Newtown Square, PA: PMI.

² Там же.

дическая и проектная деятельность, разработка и реализация стратегии организации, а также управление доступными ресурсами. Он (кратко) определяет функции портфельных менеджеров и ЦУП в части управления портфелем и другие связанные с ним функции.

Другие родственные стандарты по управлению портфелем. Существуют и другие стандарты, имеющие отношение к управлению портфелем, среди которых есть национальные (например, Стандарт компетентности портфельных менеджеров AIPM), региональные (например, стандарты PM² Европейской комиссии), отраслевые (например, стандарты управления портфелем в сфере ИТ) и стандарты оценки и сертификации профессионализма в управлении портфелем (например, IPMA Delta). Рассмотрим стандарты с особыми подходами к управлению портфелем.

Стандарт AXELOS по центрам управления портфелями, программами и проектами. Помимо вышеупомянутого стандарта MSP, AXELOS предлагает Стандарт передовой практики управления под названием «*Центр управления портфелями, программами и проектами*» (P3O®). Он был впервые опубликован в 2008 году. Стандарт P3O дает указания в отношении портфельных, программных и проектных центров, ориентируясь главным образом на руководителей высшего звена и менеджеров, ответственных за внедрение P3O. AXELOS определяет Стандарт P3O следующим образом: бизнес-модель для принятия решений и поддержки всех структурных изменений в организации. Она будет включать в себя одну или несколько физических или виртуальных структур, то есть центров (постоянных и/или временных), выполняющих ряд общекорпоративных и локальных функций и услуг, а также обеспечивающих интеграцию с механизмами управления и бизнесом в целом, например, с другими вспомогательными функциями корпоративного уровня¹.

Стандарт объясняет, почему организации стоит применять стандарт P3O, и то, как проектировать, интегрировать или активизировать центр(-ы) и управлять им(-и). К Стандарту выпущено несколько приложений по следующим аспектам:

- роли и обязанности;
- анализ практического примера внедрения или совершенствования применения стандарта P3O;

¹ AXELOS (2013). Portfolio, Programme and Project Offices, 2013 edn, Norwich: The Stationery Office (TSO).

- примеры инструментов и методов, ориентированных на привлечение центра знаний;
- практические примеры адаптации моделей.

Базовый уровень организационной компетентности IPMA. В 2013 году организация IPMA выпустила свою первую версию нового Стандарта, ОСВ IPMA, который был обновлен в начале 2016 года. Он вводит инновационную концепцию организационной компетентности в управлении проектами как целостный подход, позволяющий организациям укрепить их управление проектами, программами и портфелями.

ОСВ IPMA описывает концепцию организационной компетентности в управлении проектами, программами и портфельными работами, а также то, как ее следует применять для устойчивой реализации видения, миссии и стратегических целей организации. Кроме того, Стандарт показывает, каким образом следует проводить регулярный анализ, оценку управления проектами, программами и портфелями (ПП и П), совершенствовать их и развивать.

Основная целевая аудитория данного Стандарта – руководители высшего звена. Они могут использовать Стандарт для того, чтобы лучше понимать роль ПП и П в исполнении и контроле исполнения миссии, видения и стратегии. Благодаря ему, они смогут лучше понять свою собственную роль, предусмотренную концепцией организационной компетентности в управлении проектами, проанализировать уровень компетентности своей организации в управлении проектами, определить области, требующие улучшения, и сориентировать заинтересованные стороны, ресурсы и деятельность в направлении развития способностей организации в управлении проектами. Стандарт ОСВ IPMA определяет организационную компетентность в управлении проектами как способность организаций объединять людей, ресурсы, процессы, структуры и культуру в проекты, программы и портфели в рамках вспомогательной системы руководства и управления. Организационная компетентность в управлении проектами определяется главным образом миссией, видением и стратегией организации и предназначена для достижения результатов, а также для обеспечения постоянного организационного развития¹.

В одной из глав подробно рассматриваются пути внедрения или повышения компетентности организации и разъясняются инструменты, которые следует для этого использовать. Сертификационные органы IPMA используют

¹ International Project Management Association (2016b). IPMA Organisational Competence Baseline, Version 1.1, Amsterdam: IPMA.

ОСВ IPMA в качестве ориентира для оценки и сертификации компетентности организаций: их подход называется IPMA Delta.

ISO 21505: Управление проектами, программами и портфелями – руководство по управлению. Еще одним стандартом, разработанным в контексте ISO/TC258, является руководящий стандарт ISO 21505¹. Основной целевой аудиторией данного Стандарта являются руководящие органы и исполнительные менеджеры, которые оказывают влияние или воздействие на управление проектами, программами и портфелями или принимают решения по данным вопросам. Руководство, в соответствии с определением, – это принципы, политика и концепции, на основе которых производится руководство организацией и ее контроль².

Руководство должно быть согласованным с общим организационным руководством и (при наличии) с руководством всеми проектами и программами. Управление портфелями, как описано в ISO 21505, охватывает принципы, обязанности руководящего органа, руководящие правила и концепции исходя из которых организация контролирует свои портфели и направляет их развитие. Примерами руководящих органов, упомянутых в стандарте ISO 21505, являются комитет по инвестициям и совет по портфелю, которые представляют группу исполнительных менеджеров или руководителей высшего звена.

Модель PMI уровня зрелости управления проектами в организации. Институт PMI также интересуется разработкой концепций, выходящих за рамки управления одним проектом или программой. Им был выработан стандарт под названием «Модель уровня зрелости управления проектами в организации» (OPM3 – PMI³), содержащий руководящие принципы совершенствования организационного управления проектами, программами и портфелями. Первая версия Стандарта была выпущена в 2003 году. В настоящее время PMI работает над очередной версией. В целом, данный Стандарт содержит базовые знания, которые могут использовать многие заинтересованные стороны как основу для обучения и развития организаций. Он также может применяться для проверки для оценки организаций.

¹ International Organization for Standardization (2017). ISO 21505 Project, Programme and Portfolio Management – Guidance, Geneva: ISO.

² Там же.

³ Project Management Institute (2013b). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), 3rd edn, Newtown Square, PA: PMI.

Стандарт ОРМЗ основан на концепции реализации стратегии «Управление проектами организации (ОРМ)», оптимизации портфеля, управлении программами и проектами, а также организационной практике. ОРМ объединяет знания, процессы и людей, а также вспомогательные инструменты для обеспечения ценности для бизнеса.

Зрелость организации – это «уровень способностей организации в достижении желаемых стратегических результатов предсказуемым, контролируемым и проверенным способом»¹. Стандарт ОРМЗ – это структура, которая предлагает знания, анализ и процессы совершенствования, основанные на лучших практиках и способностях, с тем чтобы организации могли оценивать и совершенствовать свою практику управления портфелями, программами и проектами.

Процесс совершенствования должен начинаться с усвоения знаний об управлении организационными проектами. Затем (после оценки текущего состояния) следует приступить непосредственно к внедрению улучшений, чтобы получить способности, которые были определены как необходимые. Наконец, важно оценить последствия этих изменений. ОРМЗ предлагает «метод самооценки (SAM)» и всеобъемлющий перечень лучших практик для сравнения.

Отвечая на законный вопрос, какие стандарты использовались при управлении портфелем, хотелось бы отметить следующее.

Выводы. Международный путь развития стандартов в области проектов и программ начался в 1950-х годах в США, главным образом в аэрокосмическом и оборонном секторах. Стандарты управления портфелем были разработаны примерно 50 лет спустя.

В 2000-х годах к разработке своих собственных стандартов приступили национальные и международные органы по стандартизации, а также профессиональные объединения. Эти стандарты управления портфелем основаны на компетентности, процессах или практике в зависимости от своей направленности. Пользователь решает сам, какой подход ему подходит лучше всего. Другие стандарты из области портфельного менеджмента касаются организационных параметров, ролей и обязанностей, в том числе управления портфелями и зрелости их применения.

¹ Project Management Institute (2013b). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), 3rd edn, Newtown Square, PA: PMI.

Прежде чем приступать к чтению стандартов, необходимо проанализировать и определить свою цель. Перед запуском проекта следует уточнить задачи и ограничения со всеми заинтересованными сторонами. Все вышеупомянутые стандарты описывают свою конкретную целевую аудиторию, содержание и основную область применения. Это поможет в выборе подходящего из имеющихся стандартов.

Международные стандарты, как правило, являются весьма общими, поскольку они ориентированы на все типы портфелей и все типы организаций. Это означает, что пользователь должен понимать стандарт как руководство для выработки индивидуального решения, соответствующего организационному контексту.

Учебное издание

ПОРТФЕЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Учебное пособие

Под редакцией А.Н. Петрова

Подписано в печать 12.02.2021. Формат 70×100 1/16.
Усл. печ. л. 22,5. Тираж 100 экз. Заказ 29.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ