

## ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

*Горшенина Анна Сергеевна,  
ИДПО СГУ, г. Саратов*

Проекты – одна из основных организационных форм реализации стратегии компании, но эффективное управление только на уровне отдельных проектов не всегда обеспечивает идеальным образом достижение стратегических целей компании. Очень много примеров, когда цели на уровне отдельных проектов достигаются, а стратегические цели на уровне компании в целом – нет. Кроме того, проекты в компании, как правило, реализуются не обособленно, а зависят от других проектов и текущей операционной деятельности.

Современная концепция управления проектами заключается в идее создания организаций, вся деятельность которых может быть представлена как комплексность различных проектов. Противоречия между требованиями отдельных проектов и портфеля проектов, если высшее руководство не принимает должного участия по формированию общих взглядов на цели компании, распределению преимуществ между проектами и их доведению до всех руководителей и исполнителей, способны внести беспорядок в работу компании.

В проектном управлении традиционно выделяют следующие фазы жизненного цикла проекта: создание портфеля, отбор проектов, планирование, управление реализацией.

### 1) Фаза создания портфеля проектов

Формирование общего количества проектов, которые потенциально затем могут быть инициированы и приняты к реализации является основной целью фазы создания портфеля проектов. Иными словами на данной фазе осуществляется сбор проектных (инвестиционных) инициатив и заявок без учета финансовых и иных ограничений Компании.

В зависимости от объема проектных заявок и масштаба компании в разных компаниях данная фаза может быть организована по-разному. В основном, все это сводится к двух-шаговой структуре:

1. Сначала проектная идея прорабатывается укрупненно. Цель этой проработки – получение оценки того, насколько данная идея удовлетворяет стратегическим целям Компании и является ли реализация данной идеи актуальной и целесообразной.

2. После согласования и утверждения проектной идеи проводятся экономические, технологические и иные расчеты, например, в форме Бизнес-плана. Целью данных расчетов является оценка того, насколько эффекты от реализации данной идеи соответствуют вложениям в ее реализацию.

Данный проект после согласования и утверждения Бизнес-плана, попадает в «котел» проектов, потенциально интересных для реализации в составе портфеля проектов.

В крупных компаниях данные 2 этапа могут разбиваться на подэтапы:

- Проект финансируется за счет собственных средств, то есть расчет проекта без учета возможностей по его финансированию. На этом этапе рассматриваются альтернативы с точки зрения организационных и технологических вариантов реализации проекта, выбирается наиболее благоприятный вариант и для него рассчитывается экономическая эффективность.
- Расчет проекта с учетом альтернативных вариантов его финансирования, связанное с кредитованием, проектным финансированием, грантами, долевым участием и т.д. На этом этапе учитывается возможность по разделению проектных рисков с внешними участниками, а также различная стоимость денег, привлекаемых из различных источников.

## 2) Фаза отбора портфеля проектов

Отбор проектов в портфель с учетом финансовых и иных ограничений портфеля является целью фазы отбора портфеля проектов. Иными словами на данной фазе из полученного на фазе создания потенциальных проектов создается тот портфель, который будет принят к реализации.

Характерный процесс на данной фазе также состоит из двух этапов, которые могут модифицироваться в зависимости от специфики бизнеса и организационной структуры компании:

а) Ранжирование (приоритизация) проектов. Крайне важно в условиях ограниченности финансовых ресурсов для Компании осуществлять наиболее эффективные и стратегически значимые проекты, поэтому на первом этапе следует выстроить проекты в порядке убывания их значимости для того, чтобы на следующем этапе производить отбор.

Сначала мы должны проранжировать стратегические цели, для того чтобы проранжировать проекты по их стратегической значимости, дабы определить, какая из них более важна, а какая, менее. Поэтому первый шаг – это попарное сравнение стратегических целей компании (см.: *Табл. 1*).

Таблица 1 - Ранжирование целей

	Цель 1	Цель 2	Цель 3	Цель 4	Цель 5
Цель 1		Критично важнее	Сильно важнее	Сильно менее важно	Критично менее важно
Цель 2			Ненамного важнее	Ненамного менее важно	Эквивалентно
Цель 3				Эквивалентно	Сильно важнее
Цель 4					Ненамного важнее
Цель 5					

В такой таблице мы определяем, какие цели более важны, какие менее. После того, как мы получили отранжированный перечень стратегических целей, мы начинаем ранжировать проекты по их стратегической значимости, для чего делаем оценку влияния проектов на стратегию (см.: *Табл. 2*).

Таблица 2 - Ранжирование проектов

	Цель 1	Цель 2	Цель 3	Цель 4	Цель 5
Проект 1	Критичное	Нет	Сильное	Критичное	Нет
Проект 2	Сильное	Сильное	Нет	Сильное	Незначительное
Проект 3	Среднее	Нет	Сильное	Среднее	Нет
Проект 4	Незначительное	Незначительное	Среднее	Незначительное	Сильное
Проект 5	Нет	Нет	Нет	Нет	Незначительное

При этом для каждой цели шкала может быть различна. К примеру, если проект увеличивает долю рынка на 0,5%, а у нас цель увеличить долю рынка на 15%, то – это слабое влияние, если на 2-7% – среднее и так далее.

Ранжирование может производиться по разного рода критериям. В рыночно-ориентированных компаниях в основном ранжирование опирается на инвестиционные и экономические показатели, например, срок окупаемости. В компаниях, владеющих инфраструктурой и капитальными объектами, нередко в ранжировании участвуют технологические показатели, то есть проекты ранжируются по их технологической эффективности.

В компаниях, которые помимо экономической эффективности, несут на себе нагрузку в виде социальных и государственных обязательств (естественные монополии, госкомпании), в ранжировании могут принимать участие показатели социальной эффективности и другие, более специфичные показатели.

б) Отбор проектов. Этап отбора начинается после того как проекты проранжированы. Принимается решение какие принять к реализации, а какие нет. Наиболее приоритетные отбираются в первую очередь, наименее, в последнюю.

При этом вариантов решений может быть довольно много, например, если у компании не хватает средств на реализацию каких-то проектов, она может привлечь эти деньги с рынка и реализовать больше проектов, что увеличит совокупную эффективность портфеля.

### 3) Фаза планирования портфеля проектов

На фазе планирования портфеля проектов осуществляются:

- Запуск проектов. Назначение менеджеров проектов, формирование организационных структур, создание Уставов проектов;
- Допланирование. Детализация всех видов планов приведенных в бизнес-плане, до степени необходимой для успешной реализации проекта;
- Выделение ресурсов. Выделение конкретных людей, производственных мощностей и так далее.

Данная фаза специфична относительно фаз инициации и планирования отдельных проектов тем, что при планировании портфеля проектов необходимо учитывать разделяемые ресурсы, то есть те ресурсы, которые будут потребляться несколькими проектами и ресурсные конфликты должны разрешаться уже на этой фазе.

#### 4) Фаза управления реализацией

На фазе управления реализацией выполняются следующие задачи:

- мониторинг выполнения проектов в портфеле, анализ отклонений при реализации проектов и их влияния на связанные проекты и портфель в целом;
- координация ресурсов. В ходе реализации часть проектов может приостанавливаться, а их ресурсы перебрасываться на другие, более приоритетные проекты.

Обеспечение исполнения плановых показателей и повышение общей эффективности функций планирования и контроля проекта является основной целью оперативного управления проектами.

Содержание оперативного управления проектами состоит в определении результатов деятельности на основе оценки и документирования фактических показателей выполнения и сравнения их с плановыми показателями.

Система оперативного управления проектами портфеля представляет собой часть общей системы управления портфелем, между элементами которой есть обратные связи и возможность изменения ранее заданных показателей. Иными словами при любом нарушении хода выполнения проектов формируется ответное воздействие, направленное на уменьшение возникшего отклонения от плана с учетом изменений в окружающей среде.