

DOI: 10.17747/2311-7184-2022-4-80-82



Особенности управления проектами на современных предприятиях

А.С. Борчин, студент,
СЗИУ РАНХиГС при Президенте РФ (Санкт-Петербург, Россия)
adonirus@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются особенности управления портфелем проектов в деятельности организаций. Проектная деятельность в таких организациях является одним из основных направлений работы и требует четкого планирования. В статье обозначены преимущества инструментов управления портфелем проектов и предложена модель управления.

Ключевые слова: портфель проектов, управление портфелем проектов, управление проектами, стратегическое управление, оперативное управление.

Features of project management in modern enterprises

A.S. Borchin, student,
North-West Institute of management,
Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration (Saint Petersburg, Russia)
adonirus@gmail.com

Annotation. The article discusses the features of project portfolio management in the activities of organizations. Project activity in such organizations is one of the main areas of work and requires clear planning. The article outlines the advantages of project portfolio management tools and proposes a project portfolio management model.

Keywords: project portfolio, project portfolio management, project management, strategic management, operational management.

Управление портфелем проектов – относительно новое направление в управлении проектами, которое, в частности, занимается выбором и поддержанием рационального портфеля проектов в организации. За последние годы многие организации изменили методы своей работы и стали проектными организациями. Это увеличило потребность в управлении портфелем проектов (project portfolio management, PPM) и выгоды, которые оно приносит организации. Этим обуславливается актуальность исследования. Следует отметить, что в течение следующих лет этот рынок и инструменты, которые его обеспечивают, будут расти.

Управление портфелем проектов относится к процессу, используемому руководителями проектов и организациями по управлению проектами для расстановки приоритетов, анализа потенциальной отдачи от реализации проектов. Организуя и консолидируя все данные о предлагаемых и текущих проектах, координаторы портфеля проектов обеспечивают прогнозирование и бизнес-анализ для компаний, стремящихся управлять ограниченными ресурсами и инвестировать в новые проекты [1].

Руководители проектов и подразделения по управлению проектами собирают все имеющиеся данные о текущих и предлагаемых проектах. Затем формируют траекторию проектов по отношению к портфелю для определения приоритетов предприятий на основе располагаемого капитала, неопределенности и связанных рисков, продолжительности и доходности. Так, PPM позволяет принимать и реализовывать взвешенные решения по отбору проектов.

Жизненный цикл управления портфелем проектов коррелирует с периодами пересмотра стратегии компании. Основная идея – это цикл Деминга: «Планируй – сделай – проверь – действуй». Поскольку портфель, как и стратегия, строится на длительный период времени, его не следует изменять раньше, чем того требует рынок, вследствие чего на протяжении всего жизненного цикла управления портфелями проектов можно отметить четыре цикла: уточнение требований к портфелю проектов, планирование, управление реализацией проектов и оценка результативности [6].

Необходимо отметить, что разница между управлением проектами и портфелем проектов заключается в том, что управление проектами сосредоточено на отдельных проектах, в то время как управление портфелем проектов контролирует все проекты одновременно: учитывает каждый проект и его жизнеспособность для достижения общих бизнес-целей [5].

Процесс управления портфелем определяет наиболее важные различия между проектами, такими как окупаемость инвестиций, риск, эффективность или стратегическое согласование. Процесс PPM выполняет три задачи: согласование выполнения со стратегией (каждый выбранный проект должен играть определенную роль в осуществлении стратегии организации); максимизацию стоимости всего портфеля проектов (взятые проекты должны иметь высокую отдачу от инвестиций организации); балансировку портфеля [9].

Итак, управление портфелем проектов дополняет управление проектами. Оно нацелено на организацию работы в нужном направлении, выбирая оптимальные проекты. Выбранные проекты передаются в управление проектами, которое является двигателем, инициирующим и успешно завершающим их. Существует несколько

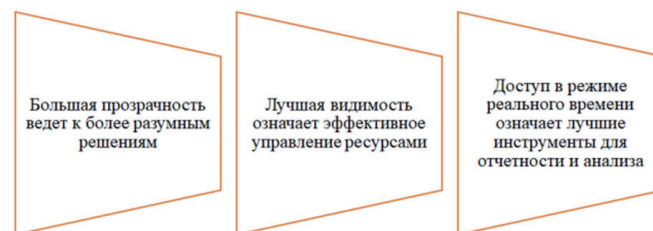
способов, с помощью которых процесс руководства портфелем помогает поддерживать основы управления проектами:

- избегает сбоев в управлении проектами, указывая на предпочтительные и недостаточно хорошие проекты, окупаемость инвестиций и прогнозируемую стоимость проекта для организации;
- представляет веский путь к расстановке приоритетов, что позволяет менеджерам проектов создавать гибкие графики;
- перечисляет, какие члены команды и менеджеры проектов доступны;
- помогает присвоить проекту денежную стоимость, делая проектные бюджеты «твердыми».

Эффективное PPM открывает путь к управлению проектом, что предлагает простой способ к его реализации и играет огромную роль в осуществлении деятельности всего предприятия. Для организаций, выполняющих множество параллельных проектов, преимущество программного обеспечения для управления портфелем проектов заключается в том, что оно обеспечивает наличие необходимого персонала для всех проектов в согласованные сроки при соблюдении бюджета [8].

Решения по управлению портфелем проектов также могут обрабатывать административные функции, такие как мониторинг рабочих нагрузок членов группы, отслеживание оплачиваемых часов. Таким образом, безукоризненное программное обеспечение PPM помогает командам преодолеть многочисленные проблемы, с которыми сталкиваются компании (рис. 1).

Рис. 1. Преимущества инструментов управления портфелем проектов



Весь смысл PPM состоит в том, чтобы улучшить результат путем определения приоритетов портфелей проектов, которые повышают ценность и способствуют росту организации, связанному с переходом на качественно новый уровень [7].

Однако можно выделить некоторые трудности, с которыми сталкивается PPM в организации:

- руководство не совсем разбирается в том, чего ожидать от проекта, чтобы его можно было сгруппировать в рамках правильного PPM;
- неспособность выбрать правильный проект в конечном итоге заставляет отвечать за PPM;
- члены команды обеспокоены тем, что PPM требует постоянного мониторинга, чтобы иметь полное представление о ходе проекта. Это негативно сказывается на культуре труда;
- непонимание сотрудниками динамических изменений, вносимых PPM, приводит к сопротивлению адаптации;
- управление проектами в организации недостаточно обоснованно, чтобы быть благоприятным для PPM;
- чем более зрелым будет управление проектом, тем проще будет внедрить PPM;
- высшее руководство не готово принять на себя цели, преимущества и ценности PPM;
- начальство не может контролировать сотрудников, сопротивляющихся переменам;
- отсутствует подходящий бюджет для PPM, а также инструменты для его реализации, поскольку нет спонсорской поддержки со стороны исполнительной власти для достижения этой цели;
- команды сопротивляются принятию единого подхода к управлению проектами;
- риски не выявляются на ранней стадии.

Таблица 1
Последствия нереализации PPM в организации

Когда PPM не реализован	Мгновенный эффект	Конечный результат
Нерешительность в сворачивании проектов Добавление новых проектов «Фокус» равен нулю	Многочисленные проекты Разрозненные ресурсы Неуверенное исполнение	Увеличенное время выхода на рынок Меньшие показатели успеха
Бережливые решения Плохое принятие критических решений	Многочисленные малоценные проекты Недооценка хороших проектов	Очень мало победителей лучших продуктов Беспорядочные запуски
Отсутствие жестких критериев	Отбор неправильных проектов	Многочисленные перебои
Отсутствие стратегического отбора проектов	Проекты не согласованы со стратегией организации	Уменьшенное усилие

Возможными решениями проблемы могут выступить следующие шаги:

1. Руководители проекта могут принять модель PPM, состоящую из 5 вопросов, чтобы узнать, подходит ли проект под PPM (рис. 2).

Рис. 2. Модель PPM



2. Организация должна знать свои собственные возможности. Значимые практики PPM могут быть довольно известными, но они должны соответствовать инфраструктуре и протоколам организации.

3. Необходимый обмен знаниями с соответствующими группами о преимуществах и ценностях PPM, о том, как он обеспечит более высокую отдачу за счет частой оценки процесса, уменьшит сопротивление.

4. Руководство должно разработать платформу для открытого общения, чтобы разрешать сложившиеся конфликты между людьми, которые противостоят изменениям.

5. Следует готовить надлежащую документацию об умышленных рисках, опасениях и решенных вопросах для использования в будущем.

6. Приоритетными являются проекты, на которые уже выделены финансовые ресурсы. Однако бюджет должен назначаться исходя из того, как проект влияет на портфель и организацию в конечном итоге [2].

7. Работа должна выполняться поэтапно, а не за один шаг, чтобы новые тенденции и требования клиентов в отрасли могли быть включены в разработку.

Таким образом, PPM обеспечивает более эффективное принятие решений, помогает в управлении рисками и ускоряет сроки реализации проектов за счет оптимизации процессов и увеличения объема инвестиций. Поскольку риски, связанные с проектами, выходят на передний план в ходе обсуждений по принятию решений, они вскоре уменьшаются. Ресурсы используются по максимуму с учетом их эффективности [3; 4].

Использованные источники

1. Вольфсон Б.Л. Гибкое управление проектами и продуктами. СПб.: Питер, 2019.
2. Ларкина А.А., Широкова А.В., Похолок М.Д. Оценка эффективности деятельности предприятий с целью максимизации использования располагаемыми ресурсами // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики. Самара, 2019. С. 295–300.
3. Омелькович А.В. Оптимизация человеческого капитала с помощью проектного управления в эпоху цифровизации // Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2021». М.: МАКС Пресс, 2021. URL: https://lononosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2021/data/section_8_22503.htm.
4. Омелькович А.В. Техника эффективной коммуникации и преодоление барьеров в проектном управлении // Трансформация экономической и правовой системы России: проблемы и перспективы: сборник научных статей Всероссийской научно-практической студенческой конференции. Самара: Самарский государственный экономический университет. 2020. URL: https://www.sseu.ru/sites/default/files/2021/03/sno_vseros_konf_2020.pdf.
5. Пугачева А.И., Горькавый М.А. Исследование методов эффективной организации и оптимизации баз данных промышленного предприятия // Молодежь и наука: актуальные проблемы фундаментальных и прикладных исследований: Материалы III Всероссийской национальной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Комсомольск-на-Амуре, 6–10 апреля 2020 года. Комсомольск-на-Амуре: Комсомольский-на-Амуре государственный университет, 2020. С. 329–331.
6. Финогеев М.А., Полохова Д.А., Горькавый М.А. Разработка методики ведения проектной деятельности, ориентированной на сокращение временных ресурсов при планировании и распределении задач проекта // Молодежь и наука: актуальные проблемы фундаментальных и прикладных исследований: материалы IV Всероссийской национальной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Комсомольск-на-Амуре, 12–16 апреля 2021 года. Комсомольск-на-Амуре: Комсомольский-на-Амуре государственный университет, 2021. С. 255–258.
7. Sweeney M. Agile vs waterfall: Which method is more successful? // Clearcode. 2020. URL: <https://clearcode.cc/blog/agile-vs-waterfall-method/>.
8. Udoagwu K. 4 important IT project management trends you can't ignore // Wrike. 2020. URL: <https://www.wrike.com/blog/it-project-management-trends/>.
9. Why project management in IT industry has become more important than ever // Project Management. URL: <https://project-management.com/why-project-management-in-it-industry-has-become-more-important-than-ever/>.