Бартенева О.А.
аспирантка факультета Высшая школа корпоративного управления Академии народного хозяйства при Правительстве РФ,
заместитель генерального директора ООО «Сетьстройинвест»,
г. Москва
bartol58@mail.ru

Как формируется общекорпоративный портфель проектов?

Основные принципы формирования стратегически ориентированного общекорпоративного портфеля проектов крупной компании

Аннотация

Стратегическое управление в компаниях для достижения устойчивого конкурентного положения и развития в условиях кризиса должно базироваться на комплексном применении процессных, проектных и портфельных подходов к управлению с формированием сбалансированного корпоративного портфеля проектов и обеспечивать достижение всего комплекса стратегических целей, максимальную эффективность, минимизацию рисков, рациональность использования ограниченных ресурсов компании.

Нестабильность российской экономики в условиях продолжающегося кризиса, ужесточение рыночного взаимодействия компаний, диверсификация бизнесов и организационных структур компаний определяют важность стратегического управления в инвестиционно-строительных компаниях для достижения устойчивого конкурентного положения и развития предпринимательской деятельности.

Создание общекорпоративного портфеля проектов для крупной компании

В последние десятилетия превалировала практика точечного развития компаний, реализовывавшегося через отдельные, как правило, не связанные между собой проекты (4 - 6). В современных условиях главный подход к управлению компанией должен базироваться на сбалансирован-

ном менеджменте, обеспечивающем оптимальное достижение всего комплекса стратегических целей с учетом рисков и ограниченных ресурсов компании, то есть на управлении портфелями проектов компании (1-3).

Целесообразно рассмотреть задачу формирования стратегически ориентированного общекорпоративного портфеля проектов для крупной компании с диверсифицированным многопредметным бизнесом. Сложность данной задачи определяется необходимостью рационального объединения разноцелевых портфелей отдельных подразделений бизнеса компании и базируется на стратегическом управление компанией на базе комплексного применения современных подходов к управлению, в том числе:

– *проектно-ориентированного подхода*, позволяющего рационализировать реализацию каждого проекта оптимально возможным способом для компании;

– *программно-ориентированного подхода*, базирующегося на согласовании и интеграции целей/результатов проектов и непроектной деятельности в рамках программ;

– *портфельно-ориентированного подхода*, обеспечивающего рациональный отбор/инициацию проектов за счет использования системы формирования и оптимизации портфеля проектов компании;

– *процессно-ориентированного подхода*, позволяющего выстроить бизнес по единым, адекватным текущим ситуациям и стратегическим целям правилам.

Последовательность действий

В рамках комплексного управления проектами и портфелями проектов с целью формирования стратегически ориентированного общекорпоративного портфеля проектов в многопрофильной строительной компании должны осуществляться следующие действия.

1. Определение подходов к формированию портфелей проектов соответствующих уровней управления (или направлений бизнеса в компании), которые необходимо сформировать на планируемый период и которые должны отражать в первую очередь стратегию развития компании и ее профильных подразделений, продукцию компании и другие важные факторы, существенные для развития бизнеса.
2. Классификация проектов (категории, типы, виды и пр.) в портфелях на основе критериев, установленных для всей компании.
3. Идентификация всех текущих (реализуемых) и новых, предлагаемых подразделениями проектов и их группировка по категориям

Ключевые слова:
портфель проектов,
управление проектами,
стратегическая цель,
управление компанией,
оптимизация портфеля

Keywords:
project portfolio,
project management,
strategic goal,
company management,
portfolio optimization

и программам, на основе которой формируется реестр проектов, подлежащих анализу на предмет их включения в портфели проектов уровней управления (направлений бизнеса).

4. Формирование системы критериев оценки проектов для их отбора в портфель/портфели проектов, включая критерии соответствия стратегическим целями компании и ее подразделений

5. Анализ проектов реестра на предмет их соотнесения со стратегическими целями компании в целом. Анализ позволяет принять решения по каждому проекту портфеля – следует ли отменить данный проект или оставить его для отбора в портфель после соответствующей модификации проекта.

6. Определение приоритетности (степени важности) проектов в программах и портфелях для их эффективного формирования. Эти задачи решаются, как привило, методами экспертных оценок с получением интегрального показателя приоритетности на основе их обработки.

анализ позволяет принять решения по каждому проекту портфеля – следует ли отменить данный проект или оставить его для отбора в портфель после соответствующей модификации проекта

7. Формирование и оптимизация общекорпоративного портфеля (портфелей отдельных уровней управления) в том числе на основе сетевых моделей портфелей и анализа соответствия портфелей проектов стратегическим целям и иным критериям. Это наиболее трудоемкий процесс, предполагающий распределение имеющихся ресурсов по проектам портфеля/портфелей, балансировку портфеля по ресурсам и формирование прогноза расписаний выполнения работ проектов портфеля. Данная задача решается итерационным путем в рамках выполнения задач 8-10.

8. Сравнение финансовых потребностей (особенно в части денежных средств) с доступными средствами. Этот процесс также требует наличия тщательно проработанных и детализированных планов и расписаний, сопровождаемых оценками стоимости, для каждого проекта из портфеля.

9. Принятие решений о том, каким способом реагировать на недостаток финансовых средств или дефицит других ключевых ресурсов, и о том, чем руководствоваться при утверждении списка финансируемых проектов и приоритетов.

10. Планирование портфелей разных уровней управления (направлений бизнеса), а также планирование и утверждение каждой программы и каждого проекта в составе портфелей на планируемый период.

11. Утверждение эффективного общекорпоративного портфеля проектов, наиболее соответствующего стратегии развития компании.

12. Разработка базового графика реализации общекорпоративного портфеля проектов, содержащего сводную информацию о каждом проекте и каждой программе в каждом портфеле, учитывая присвоенные приоритеты. Базовый график портфеля доложен содержать начала и завершения каждого проекта и программы, их основные контрольные события; информацию обо всех логических зависимостях (взаимосвязях), существующих между проектами или программами из различных портфелей.

13. Формирование и ведение базы знаний, содержащей статистические и экспертные данные по ранее осуществленным проектам (проекты-аналоги) и накапливающей такие же данные по проектам, входящим в портфели текущего периода.

14. Выделение доступных ресурсов в программы и проекты в составе портфелей на основе должной детализации планов/расписаний для всех активных программ и проектов в каждом портфеле. Эти начальные планы проектов должны включать в себя оценки ключевых ресурсов, требуемых для планирования и выполнения работ в соответствии с расписанием. Выделение ресурсов отражается на расписаниях проектов. При изменении их приоритетов пересматривается также и вопрос ресурсов, что, в свою очередь, вызывает изменения в расписаниях проектов.

15. Определение ключевых показателей контроля проектов и мониторинг портфелей по уровням, включая возможный пересмотр

…оптимизация инвестиций в портфеле проектов компании определяет эффективность бизнеса компании в целом…

приоритетов проектов, перераспределение ресурсов, календарное перепланирование всех программ и проектов в портфелях. Необходимо отражать изменения стратегий, продуктов, рынков, конкурентной ситуации и технологий, а также состояние дел на рассматриваемую дату (наличие или отсутствие улучшений) по каждому проекту. Сюда же относится добавление вновь предлагаемых и одобренных проектов.

16. Оценка реализации портфелей на предмет достижения максимально возможной эффективности портфеля проектов (соответствия портфеля стратегии Компании, а также достижения максимально возможных финансово-экономических результатов).

Синергетический эффект

В результате решения указанных выше задач формируется общекорпоративный портфель проектов, который помимо соответствия стратегическим целям, обеспечивает достижение синергетического эффекта, выражающегося в том, что эффективность портфеля в целом больше суммарных показателей эффективности отдельных проектов портфеля, а интегральный риск портфеля меньше, чем риски отдельных проектов.

Таким образом, оптимизация инвестиций в портфеле проектов компании определяет эффективность бизнеса компании в целом, что проявляется в рациональном управлении ограниченными ресурсами компании; создании преимуществ при согласовании сроков отдельных проектов, оптимизации затрат проектов в рамках портфеля.

Применение методов управления портфелями проектов позволяет обеспечить соответствие проектной деятельности стратегическим целям компании, выполнение только стратегически значимых проектов/работ и предотвращение расходования ограниченных ресурсов на стратегически незначимые цели.

Литература

1. Levine Harvey A. Project Portfolio Management : A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits, Jossey-Bass, 2005.
2. Бенко К., Мак-Фарлан Ф. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
3. Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. Модели и методы управления портфелями проектов. – М.: ПМСОФТ, 2005.
4. Бартенева О.А. и др. Девелопмент недвижимости: Справочник для профессионалов /Под общей ред. проф. И.И. Мазура и проф. В.Д. Шапиро. – М.: ОМЕГА-Л, 2009.
5. Бартенева О.А. и др. Девелопмент недвижимости: Учебное пособие / Под общей ред. проф. И.И. Мазура и проф. В.Д. Шапиро. – М.: ОМЕГА-Л, 2009.
6. Бартенева О.А. и др. Корпоративный и проектный менеджмент: толковый англо-русский словарь-справочник. – М.: ОМЕГА-Л, 2009.

рп

Barteneva O.A.
Post-graduate student, Higher School of Co-operative Management, Academy of National Economy under the Government of the Russian Federation, Deputy General Director «Setstroyinvest» LLC, Moscow

Basic Principles of Forming Strategically Oriented Corporate-wide Project Portfolio of a Large Company

Abstract

In order to achieve sustainable competitive position and development in the crisis conditions the company's strategic management should be based on the integrated application of process, project and portfolio management approaches. It is necessary to form a balanced corporate project portfolio and ensure achievement of the full range of strategic objectives, maximize efficiency, minimize risk and use efficiently the limited company resources.