

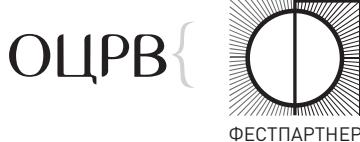
Алексей Илларионов
Эдуард Клименко

ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ

Инструмент
стратегического
управления
предприятием



«Альпина Паблишер»
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ



Москва
2013

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ В ПРЕДМЕТ

1.1. ПРОЕКТНАЯ И ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	13
1.2. ПРЕИМУЩЕСТВА И ПРОБЛЕМЫ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТ	17
1.3. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ. ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА	20
1.4. ПОНЯТИЕ «ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ»	22
1.5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ	25
1.6. СТРУКТУРЫ ПОРТФЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ	29
1.6.1. ТИПОЛОГИЯ ПОРТФЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ	29
1.6.2. ПОРТФЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ	33
1.6.3. ПОРТФЕЛЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ	34
1.6.4. ПОРТФЕЛЬ КАПИТАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ	35
1.6.5. ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТФЕЛЬ	36
1.6.6. ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ ПОСТАВОК	37
1.7. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА И ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ, ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ	38
1.7.1. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА	38
1.7.2. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ, ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ	40
1.7.2.1. Фаза формирования портфеля проектов	43
1.7.2.2. Фаза запуска проектов	43
1.7.2.3. Фаза реализации портфеля проектов	43
1.7.2.4. Фаза анализа портфеля проектов	44
1.7.3. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ (ПО СТАНДАРТУ PMI)	45
1.7.3.1. Процессы группы формирования портфеля (Aligning Process Group)	46

1.7.3.2. Группа процессов мониторинга и контроля (Monitoring & Controlling Process Group)	61
1.7.3.3. Соотношение процессов управления и фаз жизненного цикла портфеля проектов	66
1.8. СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ	67
1.9. КРАТКИЙ ГЛОССАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ	69
 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ	
2.1. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	75
2.2. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	76
2.2.1. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА	77
2.2.2. ПРОЕКТНО (ПРОЦЕССНО) ОРИЕНТИРОВАННАЯ СТРУКТУРА	80
2.2.3. МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА	83
2.2.3.1. Упрощенная матричная структура	84
2.2.3.2. Сбалансированная матричная структура	85
2.2.3.3. Усиленная матричная структура	85
2.2.4. РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	87
2.2.5. РОЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	87
2.2.6. ДРУГИЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	88
2.3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	90
2.4. ПОСТРОЕНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ	93
 3. КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ И ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	
3.1. КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ	99
3.2. ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	103

4. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

5. ОПТИМИЗАЦИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

5.1. ОПТИМИЗАЦИЯ СОСТАВА ПОРТФЕЛЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СКОРИНГОВЫХ МОДЕЛЕЙ	123
5.2. ГРАФИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ	128
5.3. АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ.....	129
5.3.1. ОБЗОР АНАЛИТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ОПТИМИЗАЦИИ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ	131
5.3.1.1. Однокритериальные модели оптимизации	131
5.3.1.2. Многокритериальные модели оптимизации.....	134
5.3.2. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАДАЧ ОПТИМИЗАЦИИ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ И МЕТОДОВ ИХ РЕШЕНИЯ	135

6. КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

7. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

7.1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ, ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ И ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ	153
7.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В УПРАВЛЕНИИ ОТДЕЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И В УПРАВЛЕНИИ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ	155
7.3. ДИНАМИЧЕСКАЯ И РЕТРОСПЕКТИВНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ.....	159
7.4. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРП) И СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ (BSC)	161

8. КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЁ

8.1. ЧТО ТАКОЕ МОТИВАЦИЯ.....	167
8.2. СОТРУДНИК — ШЕСТЕРЕНКА В МЕХАНИЗМЕ ИЛИ ТВОРЧЕСКАЯ ЛИЧНОСТЬ?	169
8.3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ	172

8.4. ВИДЫ МОТИВАЦИИ	175
8.5. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ) ДЛЯ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ.....	177
8.6. ПРИМЕР СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА	184
8.6.1. ЦЕЛИ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ.....	185
8.6.2. ПОСТОЯННАЯ И ПЕРЕМЕННАЯ СОСТАВЛЯЮЩЕЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ.....	186
8.6.3. ОПЛАТА ТРУДА ПРИ ЧАСТИЧНОЙ ЗАНЯТОСТИ В ПРОЕКТЕ.....	189
8.6.4. МОТИВАЦИЯ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ ПРОЕКТА	190
8.6.5. МОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА	192
8.6.6. МОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ РЕСУРСОДЕРЖАЩЕГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ	194
8.7. ВНУТРИКОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ.....	196
8.7.1. ПЕРВИЧНАЯ АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКА ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ	196
8.7.2. ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ И ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ	198
8.7.3. ПЕРВИЧНАЯ АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКА ПРИ СМЕНЕ ДОЛЖНОСТИ	203

9. БАНК ЗНАНИЙ

10. РЕГЛАМЕНТЫ КАК СРЕДСТВО УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ

11. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ В ОБЛАСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

11.1. ОСОБЕННОСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....	223
11.2. ОФИС РАЗРАБОТКИ	225
11.2.1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ОФИСА РАЗРАБОТКИ.....	225
11.2.2. РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ ОФИСА РАЗРАБОТКИ.....	228
11.2.2.1. Бизнес-аналитик.....	229
11.2.2.2. Архитектор.....	230

11.2.2.3. Системный аналитик.....	230
11.2.2.4. Системный интегратор.....	231
11.2.2.5. Специалист по обеспечению качества программного продукта	232
11.2.2.6. Менеджер по тестированию.....	233
11.2.2.7. Аналитик по тестированию.....	234
11.2.2.8. Проектировщик тестов	234
11.2.2.9. Тестировщик.....	235
11.2.2.10. Технический писатель.....	236
11.2.2.11. Специалист по инструментальным средствам.....	236
11.2.2.12. Системный администратор.....	237
11.2.2.13. Главный аудитор	238
11.2.2.14. Аудитор	239
11.2.2.15. Рецензент кода	239
11.2.3. СТРУКТУРА ОФИСА РАЗРАБОТКИ.....	240

12. ОПЫТ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

12.1. МОДЕЛЬ BMW	245
12.1.1. СУЩЕСТВОВАВШИЙ МЕТОД ОТБОРА ПРОЕКТОВ	245
12.1.2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМНОЙ МЕТОДОЛОГИИ ОТБОРА ПРОЕКТОВ	246
12.1.3. РАЗРАБОТКА АНАЛИТИЧЕСКОГО МЕТОДА ОТБОРА ПРОЕКТОВ	247
12.1.4. СБОР ИСХОДНЫХ ДАННЫХ	250
12.1.5. РЕАЛИЗАЦИЯ АНАЛИТИЧЕСКОГО МЕТОДА В R&D-ГРУППЕ	252
12.1.6. ВНЕДРЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОГО МЕТОДА В ДРУГИЕ R&D-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ	255
12.1.7. УРОКИ ВНЕДРЕНИЯ	255
12.1.8. МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОПТИМИЗАЦИИ	256
12.2. МОДЕЛЬ BOEING COMPANY.....	259
12.2.1. ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ ГРУППЫ ACPS	259
12.2.2. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ACPS ПОРТФЕЛЕМ	260
12.2.3. МОДЕЛЬ ОПТИМИЗАЦИИ ПОРТФЕЛЯ	266
12.2.3.1. Матрица зависимостей	267
12.2.3.2. Модель оптимизации	269
12.2.4. ПРЕИМУЩЕСТВА РАЗРАБОТАННОЙ МОДЕЛИ ОПТИМИЗАЦИИ	274

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПЕРВИЧНЫЙ ОТБОР СИСТЕМ НА ОСНОВАНИИ ИНФОРМАЦИИ ИЗ ОТКРЫТЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	281
CA CLARITY PPM	282
HP PROJECT AND PORTFOLIO MANAGEMENT CENTER.....	282
PLANVIEW ENTERPRISE PORTFOLIO MANAGEMENT	283
COMPUWARE CHANGEPONT.....	284
MICROSOFT PROJECT PORTFOLIO SERVER.....	285
ORACLE PRIMAVERA PORTFOLIO MANAGEMENT	286
СРАВНЕНИЕ ВЕДУЩИХ СИСТЕМ АВТОМАТИЗАЦИИ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.....	287
ВЫБОР СИСТЕМЫ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	290
ТЕХНИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМ	290
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ СИСТЕМ.....	293
ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМ	295
ИТОГОВЫЕ ВЫВОДЫ	303

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современном бизнесе трудно найти сколь-либо значительное предприятие, на котором не организовывались бы проекты. Объединение проектов в портфели позволяет получить новое качество управления ими, усилить общий эффект реализации проектов, а сами портфели проектов становятся одним из наиболее действенных механизмов стратегического управления предприятием. Как реализуется управление портфелем проектов? С помощью каких механизмов портфельного управления можно эффективно воздействовать на деятельность предприятия, добиваясь достижения его стратегических целей? Ответам на эти вопросы посвящена наша книга. Опираясь в первую очередь на свой собственный опыт, мы хотим помочь читателю разобраться в многочисленных современных методологиях и методиках, избежать ошибок, наиболее часто встречающихся в практике организации портфельного управления.

1. ВВЕДЕНИЕ В ПРЕДМЕТ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Прежде чем перейти к описанию механизмов портфельного управления, с помощью которых менеджеры высшего звена (топ-менеджеры) могут эффективно решать стратегические задачи предприятия, обсудим некоторые базовые принципы управления проектами и портфельного управления. Это будет полезно хотя бы для того, чтобы сверить используемую терминологию, понять, чем цель отличается от задачи, проект как описание от проекта как предприятия, что общего и что отличает проектную (продуктивную) деятельность от деятельности операционной (репродуктивной), в чем состоит разница между «Проектным офисом» и «Офисом управления проектами»...

1.1. ПРОЕКТНАЯ И ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Слово «проект» или, как говорили раньше, «прожект» пришло к нам в петровские времена. Большинство современных толковых словарей определяют его как описание того, каким должен быть дом (строительный проект), самолет, программа (технический проект), закон (проект документа), праздничный концерт (проект проведения мероприятия) и т. д.

В 90-е годы прошлого века в русском языке появляется множество англоязычных слов: «менеджмент», «дилер», «девелопер», «брокер» и т. п. С ними пришло и слово «проект» (от английского Project) в значении временного предприятия по достижению определенной цели. Когда мы говорим об управлении портфелями проектов, то следует понимать слово «проект» в его втором, новом значении.

Рассмотрим подробнее определение проекта.

ГОСТ Р 54869–2011 «Требования к управлению проектом» [1] и ГОСТ Р 54870–2011 «Требования к управлению портфелем проектов» [2] дают следующее определение проекта.

Проект: Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Нас не вполне устраивает это определение, прежде всего тем, что проект назван комплексом мероприятий. Это не вполне точно, так как у проекта обязательно должен быть руководитель, устав, команда проекта (штат), что нехарактерно для «комплекса мероприятий», но характерно для «предприятия». Поэтому мы предпочтем дать собственное определение, скомпоновав определение ГОСТ с определением из A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide [4]).

Проект – это предприятие, имеющее:

- четко поставленную, заранее определенную цель;
- ограниченные, заранее определенные временные рамки существования;

- ограниченные, заранее определенные материальные ресурсы (бюджет);
- команду проекта, возглавляемую руководителем проекта.

Как правило, цель проекта — получение нового уникального продукта, услуги или иного результата, например научных знаний.

Деятельность практически любого предприятия можно условно разделить на две части: связанную с реализацией проектов (проектную деятельность) и прочую регулярную деятельность. Назовем последнюю операционной деятельностью.

Как мы отмечали, цель проекта, а стало быть, и проектной деятельности в целом — получение новых продуктов или услуг. В отличие от проектной деятельности цель операционной деятельности — создание типового продукта или услуги.

Команда людей организует строительство завода с целью выпуска автомобилей. Начинается строительство корпусов, подвод коммуникаций, монтаж оборудования, осуществляются поставки материалов и комплектующих, набирается инженерно-технический состав завода, бригады сборщиков и т.д. Идет подготовка к промышленной эксплуатации линий сборки. Завод выводится на проектную мощность и сдается комиссии, после чего начинается процесс серийного производства автомобилей. В описанной деятельности все, что происходило до подписания акта сдачи-приемки, можно охарактеризовать как проектную деятельность, после — как операционную.

Определение характерных отличий между операционной и проектной деятельностью тесно связано с понятиями производственной и репродуктивной деятельности.

Производственная деятельность — деятельность, направленная на достижение новых целей либо на достижение известных целей новыми средствами.

Репродуктивная деятельность — деятельность, связанная с достижением известного результата с помощью известных средств.

Нетрудно заметить, что в основе проектной деятельности лежит производственная, а в основе операционной — репродуктивная деятельность.

В реальной жизни проектная и операционная деятельности пересекаются, между ними не всегда возможно провести чет-

кую границу. В операционной деятельности неизменно присутствуют элементы продуктивной, а в проектной — репродуктивной деятельности.

Художник пишет картину. Результат его творческих усилий — уникальный новый продукт. Для проектной деятельности характерен именно такой процесс. Если мы с этой картины начнем делать репродукции, то этот процесс уже можно отнести к операционной деятельности. Впрочем, в начале второго процесса можно выделить фазы организации копирования. Эти этапы тоже можно отнести к проектной деятельности. Но и оставшийся процесс тиражирования можно отнести к проекту, если в качестве его цели выбрать получение, например, ста тысяч копий картины. В этом случае то, что мы ранее считали операционной деятельностью, станет частью проекта. С другой стороны, любая операционная деятельность обязательно связана с выполнением ряда проектов по обновлению выпускаемых моделей изделий, замене оборудования, набору и обучению персонала и т. д.

Несмотря на тесную взаимосвязь и взаимозависимость операционной и проектной деятельности, методы управления ими отличаются весьма принципиально.

Для операционной деятельности характерно создание многоуровневых иерархических структур. При этом все основные решения принимаются на высшем уровне. При передаче на следующий уровень задачи конкретизируются, распределяются между подчиненными структурами и т. д. Каждое решение подлежит тотальному документированию и контролю со стороны вышестоящих инстанций. Все взаимоотношения между структурами жестко регламентированы, для каждой должности определены права, обязанности и круг ответственности. Уровень доверия во взаимодействии между членами коллектива минимален, права на принятие самостоятельных решений строго ограничены.

При проектной деятельности сложная иерархическая структура, как правило, не создается. Руководитель проекта заключает договор непосредственно с руководителем предприятия. При заключении договора определяется цель проекта, выделяются необходимые ресурсы. Все тактическое управление проектом осуществляет его руководитель, отчитываясь только за конечный результат.

К достоинствам иерархической системы управления следует отнести ее стабильность и сравнительно малую зависимость от личных качеств участвующих в управлении чиновников. Недостатков намного больше. Прежде всего подобная система чрезвычайно инерционна. Для выработки любого решения требуются бесчисленные согласования, взаимоувязки, в результате чего необходимые решения зачастую принимаются тогда, когда надобность в них уже отпала. Такая система крайне плохо реагирует на изменение внешних условий. Любая попытка коррекции структуры управления приводит к необходимости переписывать массу регламентов и сталкивается со стойким противодействием чиновничьего аппарата.

Еще один серьезный недостаток многоуровневых иерархических структур управления связан с тенденцией самопроизвольного разрастания. Бытует мнение, что единственной глубинной целью любой подобной системы является ее воспроизводство. Чиновники придумывают себе обязанности, героически борются за их выполнение, а когда перестают справляться, требуют увеличения штата. Любая попытка сокращения аппарата чиновников в итоге приводит к его увеличению.

При всех недостатках иерархической структуры она необходима, особенно в тех случаях, когда велика цена ошибки: в армии, силовых структурах, в управлении движением на железных дорогах и т. д. В бизнесе, особенно связанном с инновациями, с резко меняющимися условиями рынка, такие организации имеют низкую конкурентоспособность. Они подобны тяжелогруженому автомобилю. Чем быстрее он едет, тем труднее повернуть. Это не страшно при передвижении по хайвею. Но на горной трассе, чтобы не упасть в пропасть, тяжелый грузовик вынужден ехать на минимальной скорости, глядя, как его обгоняют более легкие и маневренные машины.

Приходилось ли вам наблюдать за стаями птиц, мгновенно, по команде вожака, изменяющими направление полета? А ведь суммарная масса птиц в большой стае, пожалуй, не уступит массе грузовика из предыдущего примера. Как удается птицам добиться такой мобильности? Дело в том, что каждая птица сама знает, как ей лететь. Вожак определяет лишь общее направление полета.

Основная причина инертности иерархических структур заключена в малом уровне доверия между членами команды. Каждый шаг подчиненного определяется начальником и им же контролируется. Но возможен и другой стиль управления, когда, подобно вожаку в стае птиц, руководитель компании определяет лишь общее направление, стратегию ее деятельности. Руководитель же каждой дочерней структуры (проекта) самостоятельно принимает тактические решения, отчитываясь только за конечный результат. В организациях с высоким уровнем доверия управленческая структура проста и имеет небольшую численность. На таких предприятиях расходы на управленческую надстройку невелики, а рентабельность штатного расписания* высока. Даже при большой численности штата и значительных объемах бизнеса подобные структуры легки в управлении, их управленческая инерция мала.

1.2. ПРЕИМУЩЕСТВА И ПРОБЛЕМЫ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТ

При проектной организации работы руководству предприятия, топ-менеджменту, работать проще. Меньше приходится отвлекаться на решение ежедневных текущих проблем. Взаимодействие с руководителем проекта происходит в основном только на начальном и конечном этапе. Остальное время проект находится «в свободном плавании». Фактически топ-менеджер делегирует руководителю проекта часть своих прав и обязанностей, при этом высвобождая свое собственное время для занятия основным делом по стратегическому управлению.

Однако, делегируя свои полномочия руководителю проекта, топ-менеджер должен быть готов к принципиальному изменению самой психологии управления.

Для операционной деятельности характерны жесткие вертикальные субординационные принципы руководства. При этом высшую юридическую и управленческую силу имеет последнее

* Возврат инвестиций, вкладываемых в трудовые ресурсы.

по времени распоряжение, приказ. Если новый приказ противоречит старому, то действие старого отменяется.

Иная ситуация при проектном подходе. Распоряжения глобального планирования доминируют над распоряжениями текущими; приоритет общей цели команды значительно выше приоритета подцели, задачи долговременной стратегии управления важнее сиюминутного «движения руки» руководителя. Каждый член команды является не просто исполнителем, шестеренкой производственного механизма, а специалистом, определяющим успешность работы вверенного ему участка проекта. Таким образом, исполнитель не будет всякий раз бездумно выполнять новые распоряжения и приказы. Вначале он проанализирует их последствия с точки зрения своей зоны ответственности и влияния на весь конечный результат деятельности команды, оценит управленческую, экономическую, технологическую выгоду вносимых изменений по отношению к цели проекта. При проектном подходе руководитель, менеджер всегда опирается на конструктивное, аргументированное «сопротивление» членов своей команды.

Если производственник, получив распоряжение высшего руководства вывести всех работников цеха на уборку территории, бросит всё и будет выполнять этот приказ, то руководитель проектной команды, скорее всего, откажется от этого, аргументируя свой ответ тем, что в смете проекта подобные мероприятия не предусмотрены, что у него на это время назначены другие работы по проекту и он не может срывать планы. Грамотный, профессиональный топ-менеджер обязан учитывать эту особенность проектного управления и не воспринимать отказ выполнять подобное указание как «бунт на корабле». Более того, он в принципе не должен создавать подобных ситуаций, потому как сам кровно заинтересован в устранении управленческого хаоса и уходе от авральных методов управления.

Итак, как мы выяснили, проектная организация управления по сравнению с операционной обладает большей мобильностью за счет передачи функций тактического управления на уровень проектов. Структура управления становится проще и эффективнее. Добавим, что повышению эффективности управления

в масштабах предприятия способствует тот факт, что при проектной организации работ намного проще контролировать затраты, так как они не размываются между многочисленными структурами. Известно, сколько потрачено на каждый проект и какой в итоге получен результат — можно с высокой точностью контролировать возврат инвестиций.

Не меньший положительный эффект проектной организации работ дает «человеческий фактор». В рамках проекта создается команда сотрудников, объединенных единой целью. Отсутствуют границы между разными подразделениями, «ведомственные барьеры». Каждый участник команды кровно заинтересован не только в собственном успехе, но и в достижениях коллег, поскольку он приближает «общую победу» команды. Отдача от каждого участника проекта при таких условиях получается намного выше, чем при повременной работе «в отделе».

У проектного управления есть масса преимуществ. Но есть и проблемы, связанные прежде всего с ограниченным временем существования проекта, с его замкнутостью, обособленностью. Проект — прекрасный инструмент для достижения конкретной цели. Но эту цель кто-то должен сформулировать, причем так, чтобы реализация целей отдельных проектов в совокупности обеспечивала выполнение стратегических задач предприятия в целом. Необходимо инициировать каждый проект, а после завершения принять его результаты. Нужно грамотно распределять ресурсы (финансовые, людские, материальные и т. д.) между отдельными проектами. В случае нехватки ресурсов следует организовать их перераспределение с учетом приоритетности проектов. Наконец, необходим целенаправленный сбор, накопление, анализ и обобщение результатов деятельности отдельных проектов, обучение членов команд проектов, предоставление в их распоряжение накопленной базы знаний.

Итак, для эффективного управления проектами в рамках предприятия, для компенсации обособленности и ограниченности времени существования проектов нужна постоянно действующая интегрирующая деятельность. Именно эта деятельность и называется управлением портфелем (портфелями) проектов.

1.3. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ. ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Большинство предприятий строят свои организационные структуры на основе функционального (административно-иерархического) подхода. Это означает, что структура предприятия состоит из подразделений, иерархически подчиненных по функциональному признаку: ряд подразделений подчиняется главному инженеру; бухгалтерия, планово-экономический отдел — финансово-вому директору; снабженческие структуры и сбыт — коммерческому директору и т.д. Такая организационная конструкция имеет множество недостатков (см. предыдущий раздел). Для сокращения негативных последствий этих недостатков современные методологии управления рекомендуют использовать процессный подход. Суть этого подхода заключена в том, что на предприятии выделяется ряд бизнес-процессов, каждый из которых захватывает несколько структурных подразделений (или даже все) и целью которого является получение некоторого значимого для предприятия результата. При правильной организации процессного подхода каждый процесс имеет своего «хозяина» и «команду», состоящую из сотрудников различных подразделений, вовлеченных в данный процесс. Таким образом, процессное управление во многом аналогично управлению проектному, с той разницей, что проект есть мероприятие временное, имеющее конечную достижимую цель, тогда как процесс — явление условно-постоянное, регулярно повторяющееся во времени.

Для организации процессного управления разработана необходимая нормативная и методическая основа. Прежде всего следует упомянуть серию стандартов системы менеджмента качества ISO 9000*, которая дает универсальную и действен-

* В серию входят стандарты «ISO 9000:2005. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», «ISO 9001:2008. Системы менеджмента качества. Требования», «ISO 9004:2009. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» и ряд других. Имеются российские версии стандартов: ГОСТ Р ИСО 9000-2008 — аналог ISO 9000:2005, ГОСТ Р ИСО 9001-2008 — аналог ISO 9001:2008 и ГОСТ Р ИСО 9004-2001 — аналог устаревшего ISO 9004:2000.

ную схему организации процессов на предприятии. В конкретных тематических или индустриальных областях разработаны более детальные стандарты и методологии, подробно описывавшие лучшие практики организации процессного управления. Так, в области информационных технологий следует выделить методологию ITSM, серию стандартов ISO 61508 в области безопасности и т. п. В них, по сути, реализуются те же принципы, которые утверждены в ISO 9000, но сами процессы, правила и критерии определены гораздо четче и подробнее касательно своих областей применения.

Несмотря на большую популярность, которую за последние годы приобрел процессный подход, можно назвать относительно небольшое число примеров его успешного применения. Есть две причины. Первая заключается в том, что в должной мере не проработаны организационные структуры процессного управления. Вторая причина связана с тем, что далеко не всегда внедрение процессного управления реально оправданно. Дело в том, что сама по себе функционально-иерархическая структура, несмотря на все недостатки, далеко не так плоха. Она привычна, понятна, обладает чрезвычайно высокой степенью устойчивости, а также полнотой и законченностью с точки зрения всех аспектов управления (планирование, контроль, организационное строительство, ресурсное обеспечение и т. п.). Можно обоснованно утверждать, что нет структуры лучше для сохранения существующего «статус-кво». Если у предприятия нет точно осознанных стратегических задач, если структура процессного управления создается случайным образом, а цели процессов определяются не стратегическими задачами предприятия, а какими-то иными причинами, то такое управление принесет скорее вред, чем пользу. Ведь само по себе процессное управление сложнее, затратнее, а кроме того, приводит к возникновению дополнительных барьеров между отдельными процессами внутри организации.

Следует понимать, что единственная реальная ценность процессного управления заключается в возможности эффективного достижения поставленных целей. Если у предприя-

тия имеются четко определенные и обоснованные стратегические задачи, если цели конкретных процессов формируются путем декомпозиции глобальной стратегической задачи и, таким образом, оказываются взаимосвязанными и взаимозависимыми, то и межпроцессные барьеры не столь существенны, а реальный выигрыш от достижения стратегических целей с лихвой окупает все затраты на организацию процессного управления.

Именно стратегическое управление делает процессное управление полным и эффективным. И это в полной мере относится к портфельному управлению — как одному из важнейших процессов, реализуемых на предприятии. Процессов, имеющих смысл исключительно как инструмент для достижения стратегических целей предприятия.

1.4. ПОНЯТИЕ «ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ»

Подобно тому, как «проект» в словосочетании «портфель проектов» имеет новое, не предусмотренное толковыми словарями значение, слово «портфель» здесь означает далеко не «четырехугольную сумку с застежкой и ручкой», не «должность министра» и даже не «совокупность деловых бумаг, с которыми работает какое-либо учреждение» [5]. Приведем определение портфеля проектов из документа PMBOK® Guide [4]: «Портфель — это набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей»*.

Понятия «портфель проектов» и «программа» близки. Как и портфель проектов, программа объединяет ряд проектов и про-

* ГОСТ Р 54870-2011 [2] дает схожее определение:

«**Портфель проектов:** Набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации. **Компонент портфеля:** Проект или программа, которые выполняются в рамках портфеля». Отметим, однако, что при подготовке ГОСТ были потеряны «другие работы», которые обязательно присутствуют в портфеле. В частности – работы по управлению и сопровождению портфеля, набору и подготовке кадров и др.

грамм, а также отдельных, лежащих за пределами проектов работ, с целью координации и эффективного совместного управления ими. Однако все проекты, входящие в программу, взаимосвязаны и взаимозависимы, все они направлены на достижение общей цели, а входящие в портфель проекты и программы не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными.

Если строго следовать приведенному выше определению портфеля проектов PMBOK® Guide, получается, что портфель может включать в себя только проекты, программы и отдельные, не входящие в проекты работы. Однако в последних версиях как этого, так и других стандартов (см., например [6], [7] или [8]) стали появляться упоминания «Highest Level Portfolio» (портфель высшего уровня), который, помимо проектов и программ, включает в себя «Lower Level Portfolios» (портфели более низкого уровня). Авторы считают, что это отражает постепенное изменение мнения мирового сообщества портфельных менеджеров*. И действительно, как показывает практика, в любом крупном портфеле спорадически (а иногда и системно) возникают более или менее устойчивые группы проектов. Например, в портфелях, сформированных по принадлежности проектов к тому или иному виду бизнеса предприятия, появляются группы проектов, относящихся к определенной функциональной деятельности. Или, наоборот, в портфелях, сформированных по функциональным направлениям, выделяются группы проектов по виду бизнеса компании. До тех пор пока эта группировка осуществляется только для удобства управления, можно говорить об «отделениях» единого портфеля. Но как только ресурсы начинают выделяться на группу «в целом», как только начинается рейтингование проектов внутри группы, следует говорить о возникновении «Lower Level Portfolios» внутри «Highest Level Portfolio». А стало быть, к этим «новообразованиям» следует применять все приемы и методы традиционного портфельного управления**.

* Тем досаднее, что эта тенденция не отражена в ГОСТ Р 54870-2011 [2].

**Подробнее вопрос об объединении проектов в несколько различных портфелей будет обсуждаться в разделе 1.6 «Структуры портфелей проектов».

Когда на предприятии появляется несколько портфелей проектов (а в крупной корпорации их число может измеряться десятками), встает вопрос об организации процесса управления комплексом портфелей проектов: создание и ликвидация портфелей, определение целей и задач для каждого из них, определение степени приоритетности, выделение финансирования и других ресурсов, кадровые вопросы и т. д. То есть наиболее правильно рассматривать комплекс портфелей организации как портфель высшего уровня, а прочие портфели — как компоненты этого единого «суперпортфеля». При этом принципы управления портфелем любого уровня остаются одинаковыми.

Главными задачами управления портфелями проектов являются:

- формирование эффективного с точки зрения стратегических целей предприятия портфеля проектов;
- распределение ограниченных ресурсов;
- составление календарного графика выполнения проектов портфеля.

Эти задачи являются базовыми, они присутствуют в любой модели организации управления портфелями проектов. Однако в зависимости от степени зрелости предприятия кроме перечисленных задач при управлении портфелями проектов может выполняться целый ряд дополнительных интеграционных работ, не входящих в какой-либо конкретный проект. Причем можно выделить две группы задач.

Первая группа связана с принятием стратегических решений по составу портфелей проектов, по составу каждого портфеля, приоритету отдельных портфелей и проектов, по кадровым решениям и т. д. Часто для решения подобных задач создается коллегиальный орган. Назовем его Комитет по управлению проектами*. В его состав обычно включают функциональных менеджеров, а также руководителей подразделений, у которых в подчинении находятся проектные ресурсы**.

* На больших предприятиях иногда дополнительно создается Комитет по управлению портфелем для каждого крупного портфеля проектов.

**Если на предприятии существует матричная организационная структура (см. главу «Организационная структура предприятия»).

Вторая группа задач связана с сервисным обеспечением проектов, а также с подготовкой материалов, необходимых для работы комитета. Обычно для реализации подобной деятельности создается служба, которую называют Офисом управления проектами или Проектным офисом.

Хотя название «Проектный офис», пожалуй, распространено больше, мы склонны употреблять термин «Офис управления проектами». Дело в том, что «Проектный офис» иногда ошибочно воспринимают как офис, в котором проекты разрабатываются (в «старом» смысле этого слова) или как офис конкретного проекта. Термин «Офис управления проектами» более однозначен.

Более подробно мы обсудим работу этих структур в главе «Комитет по управлению проектами и Офис управления проектами».

1.5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ

Мы уже неоднократно упоминали о том, что управление портфелями проектов относится к области стратегического менеджмента, а также о том, что одна из главных задач управления портфелями проектов — обеспечить методами проектной организации работ выполнение стратегических задач предприятия. Настало время уточнить, что мы относим к области стратегического менеджмента и стратегических задач.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и планы компаний. Самый верхний уровень стратегических решений занимают **миссия** компании и **корпоративная стратегия**. В наиболее общем виде миссию компании можно охарактеризовать как цель ее существования, тогда как стратегия — это комплекс задач, который следует решать для достижения этой цели.

Слова «задача» и «цель» очень тесно связаны. Это приводит к тому, что зачастую они воспринимаются как синонимы. Заглянем, например, в Большой толковый словарь русского языка [5].

ЦЕЛЬ — 3. То, к чему стремятся, чего хотят достичь; главная задача, основной замысел.

ЗАДАЧА — 1. То, что дано или необходимо разрешить, выполнить; цель, к которой стремятся, хотят достичь.

Чтобы понять, что эти два слова на самом деле не являются синонимами, сравним выражения: выполнить задачу и достичь цели. Невозможно «выполнить цель», так как цель — это результат выполнения задачи. Нельзя «достичь задачи», так как задача — это мероприятие по достижению цели. Итак:

Цель — желаемый результат.

Задача — мероприятие, направленное на достижение поставленного результата.

Одной и той же цели можно достичь, выполняя разные задачи. Например, если вы поставили себе цель украсить свой кабинет картиной, то задачей может стать:

- написать картину самостоятельно;
- заказать картину художнику;
- купить готовую картину

и т. д.

Подчеркнем, что цель — состояние (картина висит на стене), тогда как задача — процесс, обеспечивающий достижение цели.

Если рассматривать вопрос стратегической цели предприятия в самом общем плане, то миссией как целью существования предприятия может быть либо получение прибыли, либо нечто иное. В таких организациях, как государственные учреждения, благотворительные фонды и т. п., задача получения прибыли или не стоит вообще, или второстепенна. Некоторые предприятия создаются исключительно для удовлетворения личных амбиций их владельцев (вспомним, например, приобретение Романом Abramovichem футбольного клуба «Челси»). Однако типичное коммерческое предприятие имеет своей целью именно получение прибыли. Миссия может варьироваться только в том, рассчитывает ли собственник получить максимальную прибыль в минимально короткий срок, после чего судьба предприятия не будет его волновать (оно может быть продано или ликвидировано), либо цель — получение прибыли

в долгосрочной перспективе. Все прочие цели вторичны и, как правило, не имеют решающего значения. Это естественно, понятно, этого не следует стесняться, пытаясь прикрыть фильтром листком истинные цели существования предприятия. Например, официально обозначенная миссия пивоваренной компании «Балтика» такова: «Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее»*. Звучит красиво, но представим себе, что персонал станет добиваться реализации этой миссии, не жалея средств для ее достижения. Вряд ли такое понравится акционерам. Поэтому на том же сайте компании, но в разделе «Стратегия» есть другая формулировка: «Увеличивать долю на пивном рынке России при сохранении высокой прибыльности и высокого качества продукции». Анализируя формулировку стратегии, легко понять, что истинная миссия компании отнюдь не «радость общения», а деньги для акционеров в долгосрочной перспективе. Впрочем, содержание общедоступного сайта корпорации — вопрос, относящийся скорее к PR-менеджменту, а не к управлению портфелями проектов.

С точки зрения Public Relations, назвать в качестве миссии предприятия получение максимальной прибыли было бы грубейшей ошибкой. Подобный цинизм не приемлем как с точки зрения потребителей его товаров и услуг, так и с точки зрения сотрудников предприятия. Для сотрудника крайне важно чувствовать собственную причастность к большому, значимому для многих людей, уважаемому делу. Потребитель, клиент так же будет с большей охотой иметь дело не просто с «зарабатывающим денег», но с солидной фирмой, имеющей социально значимую миссию. Все это, несомненно, так. И тем не менее, когда речь идет об определении конкретных целей и задач в области управления предприятием, иногда полезнее быть циником в отношении миссии компании, оставив красивые слова PR-менеджерам и специалистам по мотивации персонала.

Итак, если миссия определяет цель существования предприятия, стратегия раскрывает, как предполагается этой цели достигнуть.

* http://corporate.baltika.ru/m/2514/our_mission.html.

Сформулируем основные типы стратегий, характерных для коммерческих предприятий.

Стратегии концентрированного роста:

- *стратегия усиления позиции* уже освоенных продуктов на знакомом рынке (например, за счет маркетинговых усилий);
- *стратегия поиска новых рынков* для уже производимого продукта;
- *стратегия разработки нового продукта* на уже освоенном рынке.

Стратегии интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции* (интеграция с поставщиками);
- *стратегия идущей вперед интеграции* (интеграция с дистрибуторами и торговыми организациями).

Стратегии диверсифицированного роста:

- *стратегия центрированной диверсификации* (поиск дополнительных возможностей для изготовления новых продуктов на неизменной производственной базе);
- *стратегия горизонтальной диверсификации* (производство новой продукции по новой технологии, отличающейся от используемой на освоенных рынках);
- *стратегия конгломератной диверсификации* (фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми; новые продукты реализуются на новых рынках).

Стратегии сокращения:

- стратегия ликвидации бизнеса;
- стратегия «сбора урожая» (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов от реализации имеющихся продуктов в краткосрочной перспективе);
- стратегия сокращения (закрытие или продажа подразделений или бизнес-единиц, обладающих невысоким уровнем интеграции);
- стратегия сокращения расходов (разработка мероприятий по сокращению затрат).

Достаточно широко распространенную стратегию «отсутствия стратегии» мы отнесем к разновидности стратегии ликвидации бизнеса, ибо конечный итог является именно таким. Впрочем, говорить об управлении портфелями проектов в подобной ситуации было бы бессмысленно.

Кроме **Корпоративной стратегии**, которая показывает, как предприятие в целом планирует реализовать свою миссию, к области стратегических решений относится также **Бизнес-стратегия**, определяющая то, как каждый вид бизнеса будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию, а также **Функциональные стратегии**. Каждая функциональная стратегия описывает стратегическую направленность одной из функций компании (например, логистическую, маркетинговую, инвестиционную и др.). Таким образом, производится декомпозиция задачи по реализации миссии компании.

С точки зрения стратегического управления проекты представляют собой инструменты для решения задач, полученных в результате декомпозиции стратегии. Если это не так, то можно с уверенностью сделать вывод о неправильном целеполагании проектов*.

Для повышения эффективности управления проектами создаются портфели проектов. Вспомним, что в отличие от программ проекты в портфеле необязательно должны быть как-то взаимосвязаны или взаимозависимы. Как же тогда группировать проекты в портфели? Следует ли объединять их на уровне бизнес-стратегии, функциональной стратегии или на иных принципах? Рассмотрим этот вопрос в следующем разделе.

1.6. СТРУКТУРЫ ПОРТФЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ

1.6.1. ТИПОЛОГИЯ ПОРТФЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ

В настоящее время не существует какой-то единой, общепринятой и утвержденной соответствующими стандартами типо-

* Подробнее см. в главе 4 «Целеполагание».

логии портфелей проектов. Так, в соответствии с программой Государственного университета управления* предлагается объединять проекты в портфели следующих типов:

- проекты развития;
- инвестиционные проекты;
- внутренние инфраструктурные проекты;
- производственные проекты;
- внешние инфраструктурные проекты;
- проектные программы.

В работах кафедры управления проектами Государственного университета — Высшей школы экономики** представлена следующая типология портфелей проектов:

- по целевой ориентации;
- по степени связи со стратегией;
- по типу наращивания активов;
- по типу развивающей интеграции;
- по характеру инноваций;
- по виду встроенных опционов;
- по характеру взаимозависимости проектов;
- по фазам жизненного цикла компании;
- по виду деятельности;
- по влиянию на бизнес-структуру компании.

Далее в данном разделе мы рассмотрим типологию портфелей проектов, основанную на изучении и обобщении ряда западных [9], а также других источников.

Наиболее известные структуры портфелей проектов можно найти в проектно ориентированных организациях, например в строительных фирмах или компаниях, специализирующихся на информационных технологиях, бизнес которых состоит в выполнении проектов для внешних заказчиков. Используемые в этом случае портфельные структуры могут быть названы портфелями цепи поставок (Supply Chain Portfolio). Такие портфели формируются из проектов, инициируемых запросом со стороны заказчика. Далее следует формирование исполн-

* <http://www.guu.ru/files/magistr/ombi.doc>.

**<http://www.hse.ru/data/531/308/1234/Презентация МУПП.ppt>.