

УДК 658.1

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ПОРТ- ФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

Коченовская Н. В.

Научный руководитель – к. э. н., профессор Мошкович Л.И.

Сибирский федеральный университет, г. Красноярск

Возникновение временного образования в структуре предприятия похоже на появление чужеродного тела в организме человека. Правила работы и взаимодействия должны измениться, но существующая структура стремится работать по старому, стараясь изолировать проект от окружающей его среды. Сами проекты могут жестко конкурировать между собой за ресурсы. Обеспечить встраивание проекта в структуру компании, определить права, обязанности, полномочия членов команды проекта и функциональных подразделений, разработать правила взаимодействия между ними – наиболее острая проблема, которая должна быть разрешена руководством. Подобные организации имеют смешанный тип управления и как правило такие организации становятся более конкурентоспособными по отношению к вертикально интегрированным предприятиям с их функциональной организацией деятельности.

Под проектным управлением понимается комплекс мероприятий направленный на достижение уникального результата, в определенный срок и в рамках установленного бюджета. Под это определение попадает достаточно широкий спектр работ, среди которых выполнение работ по договору, где оговорены срок и бюджет, вывод группой сотрудников на рынок нового продукта или услуги, маркетинговые акции строительства зданий и сооружений и т.д.

При процессном подходе действия совершаются до достижения результата, а содержание и технология (последовательность действий), как правило, не меняются. Так как процесс предполагает повторяемость и регулярность достижения результата, вероятность каких-то изменений минимальна. В проектном подходе и технология, и содержание работ может меняться, если результат недостижим или велика вероятность срыва графика. Кроме того, результаты предыдущих этапов могут стать основанием для разработки и изменения, не только графика, но и содержания последующих работ.

Если использовать эти подходы «грамотно», то они только дополняют и усиливают, а не исключают друг друга. Тем не менее, их совместное использование предполагает нацеленность действий на разные по своей природе объекты, например, на систему управления проектами для процессного подхода и на сами проекты для проектного. Возможных вариантов их совместного использования много. Каждый зависит от специфики проектов и организаций, их реализующих. Любая организация, чтобы быть успешной на рынке, ставит перед собой стратегические цели обеспечения конкурентоспособности своих товаров, услуг, технологий и бизнес-процессов. Но, к сожалению, только около 20% стратегических инициатив руководства, которые призваны обеспечивать достижения этих целей, реализуются. Это хорошо демонстрируется на примере становления системы управления Группы предприятий «Малтат», работающей сразу в нескольких областях предпринимательской деятельности: от лесозаготовки до ресторанного бизнеса. Одна из приоритетных функций системы – это отладка процессов и методологическое построение системы планирования по единым стандартам работы. Что позволило сосредоточить ключевую, сопоставимую, оперативную информацию в руках менеджеров проектов. Впоследствии принятые стандарты легли в основу построения и системы отбора жизнеспособных потенциальных бизнесов и формирование нацеленного на конечную цель портфеля проектов.

Противоречия между потребностями отдельных проектов внутри портфеля могут вызвать неразбериху в работе компании. Можно выделить ряд характерных признаков:

- проекты выполняются нескоординировано;
- отсутствует общая терминология (сотрудники общаются на разных «языках»);
- нет единого понимания принципов управления проектами;
- нет четкого разграничения зон ответственности участников проектной деятельности;
- нет подробного описания процессов управления проектом;
- в случае смены Руководителя проекта затруднена возможная передача управления новому Руководителю проекта.

На начальном этапе становления переход от стратегии к конкретным тактикам и действиям исполнителей в проектах «пробуксовывал» из-за отсутствия регулярного механизма, который бы устанавливал нужные приоритеты. Именно эту проблему можно решить в рамках управления портфелем проектов – реализуемым организацией в условиях ресурсных ограничений и обеспечивающим достижение стратегических целей. Эффективно управляя портфелем проектов, включающего бизнесы, имеющие разные стадии жизненного цикла, можно высвободить, консолидировать, накапливать и направлять ресурсы Группы для поддержания проекта испытывающего временные трудности. Здесь стоит отметить существенный момент, забирая ресурсы проекта-донора, мы влияем на реализацию последнего, а значит и на конечный результат. При этом характер подобного влияния может быть разнонаправленным для обоих участников портфеля.

Можно устранить или снизить степень влияния на стратегический результат перечисленных проблем благодаря более систематизированному планированию проектной деятельности и последующего контролю в рамках реализации проектов (не обязательно технологически зависимых), реализуемым организацией в условиях ресурсных ограничений и обеспечивающим достижение стратегических целей. Здесь при формировании плана удастся учесть стратегические цели и расставить нужные приоритеты для проектов, пакетов работ и самих работ, используя процессный подход. А затем успешно реализовать совокупность проектов.

Во всех системах управления портфелем проектов существует процесс оценки проектов. Этот процесс используется для оценки на различных этапах жизненного цикла. В начале каждого этапа, зачастую называемого 'воротами', команда ответственных людей оценивает обоснование проекта, уточняя, есть ли ещё необходимость в проекте, и может ли он предоставить желаемые цели организации. Если ответ будет отрицательный, то проект стоит остановить. Организация будет обеспечена возможностью сконцентрироваться на предоставлении стратегии, целей и других преимуществ, а также получит гарантии того, что ресурсы будут использоваться именно там, где они принесут наибольшую пользу.

Введем следующие основания классификации задач формирования портфеля проектов:

1. Зависимость проектов. Возможные значения признаков классификации по данному основанию – независимые проекты (для которых отсутствуют какие-либо технологические ограничения на последовательность их выполнения и моменты начала, кроме ресурсных ограничений) и зависимые проекты (для которых задан сетевой график, отражающий допустимую последовательность реализации проектов).

2. Фиксированность портфеля. Возможные значения признаков классификации по данному основанию – портфель заранее фиксирован, или портфель требуется найти.

3. Решаемая задача. Возможные значения признаков классификации по данному основанию – решение задачи распределения ресурса и/или поиска моментов времени начала реализации проектов.

Можно выделить следующие общие классы оптимизационных задач, используемых в моделях формирования портфеля проектов: задачи о ранце, задачи распределения ресурса на сетях, задачи выбора моментов времени начала операций. Последний класс задач в общем случае заключается в определении последовательности выполнения (точнее – моментов времени начала выполнения) фиксированного множества проектов. Наиболее детально из них исследованы задачи минимизации упущенной выгоды и самофинансирования.

Как отмечалось выше, специфика управления портфелями проектов заключается, в том числе, в том, что целесообразность реализации отдельных проектов оценивается с точки зрения стратегии организации в целом, то есть в общем случае – по нескольким критериям, однозначная оценка проекта по которым не всегда возможна. Кроме того, проекты требуют затрат ресурсов, как минимум, нескольких видов (в отличие от инвестиционных портфелей или портфелей ценных бумаг, описываемых лишь финансовыми показателями). Поэтому возникает необходимость обобщения «задачи о ранце» на случай, во-первых, многокритериальных нечетких оценок проектов, и, во-вторых, на случай использования при реализации проектов ресурсов нескольких видов. В рамках многокритериальной нечеткой модели формирования портфеля проектов формально определяется степень соответствия портфеля проектов стратегическим целям организации. Модель обобщает на не четкий и многокритериальный случай классическую «задачу о ранце» и допускает нахождение оптимального портфеля методом динамического программирования.

На этапе планирования определяются все необходимые параметры реализации портфеля: продолжительность по каждому из контролируемых элементов портфеля, потребность в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах, сроки поставки сырья, материалов, комплектующих и технологического оборудования, сроки и объемы привлечения подрядных организаций. Процессы и процедуры планирования портфеля должны обеспечивать реализуемость портфеля в заданные сроки с минимальной стоимостью, в рамках нормативных затрат ресурсов и с надлежащим качеством.

С использованием моделирования с той или иной степенью точности возможно решение следующих типичных задач, возникающих в ходе реализации практически каждого портфеля проектов:

1. Прогнозирование наличия и движения денежных средств по конкретному портфелю.
2. Проверка финансовой реализуемости портфеля.
3. Определение сроков и объемов необходимых заемных средств.
4. Анализ целесообразности взятия заемных средств.
5. Формирование финансово реализуемого портфеля с минимальной упущенной прибылью.
6. Определение срока окупаемости затрат, оценка прибыли за период реализации портфеля и создание его целевого плана.
7. Мониторинг и корректировка финансового плана портфеля с учетом его фактического выполнения.
8. Построение и анализ консолидированного финансового баланса по нескольким портфелям или же по отдельным проектам, входящим в разные портфели, в разрезе различных критериев, характерных для каждой отдельно взятой организации.

9. Разукрупнение, детализация консолидированного финансового баланса на группу финансовых балансов по объектам.

10. Анализ влияния на динамику затрат по портфелю отдельно взятого налога.

11. Анализ целесообразности применения методов налоговой оптимизации

Портфели проектов характеризуются, в частности, тем, что для них существенной оказывается возможность несовпадения интересов управляющих органов, отвечающих за реализацию (или заинтересованных в реализации) тех или иных проектов (будем дальше условно называть их руководителями проектов) и владельцев ресурсов, необходимых для реализации проектов (условно будем называть последних функциональными руководителями). Поэтому возникает задача построения модели такого распределения ресурсов между проектами, входящими в портфель, которое позволяло бы согласовать интересы всех заинтересованных участников.

Среди основных причин успешного применения принципов нового подхода к управлению проектами можно выделить следующие:

- организация отбирает к исполнению только те проекты, которые наилучшим образом соответствуют стратегии развития организации;
- все обязательства принимаются только для реально осуществимых целей: технических, бюджетных и календарных;
- ответственность за управление портфелями проектов, программами и проектами тщательно распределена и неукоснительно реализуется;
- каждый проект планируется, исполняется и контролируется (управляется) так, чтобы все обязательства по нему были выполнены;
- команды управления проектом должны работать совместно и в соответствии с обязательствами по целям, планам и графикам исполнения проекта

Использование практики системного управления проектами и необходимой формализации функций управления проектами обычно требуют значительных изменений во взглядах, позициях, а также в понимании ответственности, методов и отчетных взаимоотношений на всех уровнях организации. Такие изменения могут также затронуть вышестоящую управляющую организацию и организации, представленные в проектных командах.

Факторы, действующие в рамках проекта, такие как уровень организационной культуры вовлеченных организаций, отраслевые, географические и национальные особенности, создают стойкие препятствия, или барьеры, на пути перемен. Для преодоления этих барьеров требуются очень серьезные усилия. Тем не менее, если их не преодолеть, то такие барьеры могут существенно снизить эффективность действий, направленных на улучшение управления проектами.

Планирование проектов - это планирование изменений. Улучшение способности организации планировать, управлять и контролировать проекты требует значительных перемен. Проведение улучшений в управлении проектами само по себе нуждается в применении эффективной практики менеджмента и должно рассматриваться только в долгосрочной перспективе, нацеленной на радикальное повышение ценности организации. Не существует универсального средства, с помощью которого можно разом разрешить все жизненные ситуации и преодолеть все препятствия. Концепция управления в каждом конкретном случае должна быть сформулирована в точном соответствии с ситуацией и учетом «индустриально-культурных» особенностей всех вовлеченных в управление проектом команд. В заключение хочется отметить, что использование систем планирования проектов особенно в строительстве имеет широкие перспективы, учитывая объемы, потоки информации, множественность участников инвестиционного процесса.