

## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ УЧЕТА**

**Шуфер М.Б.**

**Научный руководитель к.э.н. Зеленский П.С.  
Сибирский государственный аэрокосмический  
университет имени академика М. Ф. Решетнева**

*Раскрыты характерные особенности управления портфелем проектов по автоматизации учета на базе систем 1С*

Портфель проектов – группа проектов, сгруппированных для достижения определенной цели.

Таковыми целями могут быть:

1. Достижение максимальной прибыли фирмой франчайзи 1С;
2. Группировка однородных проектов для достижения максимального удобства управляемости ими.
3. Запуск нового направления;
4. Загрузка определенной проектной команды.

Руководитель портфеля проектов – лицо, отвечающее за достижение целей создания портфеля и перераспределение ресурсов между проектами портфеля

Ресурсами являются 2 вида человеческих ресурсов: руководители проектов (менеджеры) и специалисты проектной команды (исполнители).

Руководитель проектов – лицо, отвечающее за достижение целей проекта и осуществляющее оперативное управление проектом.

Специалист проектной команды – лицо, обладающее знаниями определенных контуров учета на предприятии и специфическим навыком настройки и доработки систем 1С под конкретные требования Заказчика.

По умолчанию, с учетом роста рынка по автоматизации учета, ресурсов предприятия франчайзи 1С не хватает для обработки всех проектных инициатив от возможных Заказчиков.

Для удобства весь портфель проектов в данной статье разбивается на 2 подпортфеля:

1. Портфель предпродажных проектов
2. Портфель текущих проектов.

Предпродажными проектами являются проекты, для которых Заказчиком подана проектная инициатива, но не определены рамки проекта. По таким проектам руководителем проектов ведётся преддоговорная работа – определение целей, сроков, бюджета проекта, подбор проектной команды. Особенность таких проектов, что Заказчик может отложить или отказаться от старта проекта, либо выбрать конкурирующую фирму франчайзи 1С, что приведет к тому, что затраты ресурсов на обработку проектной инициативы будут неоправданы.

Руководитель портфеля проектов принимает решение включать ли в данный портфель проектов проектную инициативу от нового Заказчика. При этом включение в портфель проектной инициативы требует отнимания ресурса руководителя проектов от управления его текущими проектами.

На данном этапе при управлении портфелем предпродажных проектов руководитель портфеля сталкивается со следующими проблемами:

1. Определение критериев для отбора проектов в портфель.  
При отборе проектов руководитель портфеля должен учитывать, есть ли у него ресурсы для отработки проектной инициативы Заказчика (требуется руководитель проектов), подходит ли данная проектная инициатива для включения в определенный портфель проектов
2. Планирование старта предпродажных проектов.  
Руководитель портфеля должен учитывать сроки старта проектов для их перехода в портфель текущих проектов с учетом неопределенности проектной инициативы Заказчика. Часть проектных инициатив не будут осуществлены.
3. Планирование ресурсов проектных команд под предпродажные проекты с учетом неопределенности старта проектов.  
Руководитель портфеля должен соотносить возможные сроки старта проектов с занятостью проектных команд на данный срок.

На этапе управления портфелем текущих проектов руководитель портфеля проектов сталкивается со следующими проблемами:

1. Определение ценности проектов и критичности проектных этапов  
Проект, кроме общей ценности, в зависимости от проектной стадии имеет также относительную ценность – часть проектных этапов можно растянуть во времени, часть проектных этапов должны быть сданы в жесткие сроки. Руководителю портфеля проектов необходимо иметь показатель определения ценности проекта и критичности проектного этапа для того, чтобы балансировать ресурсы портфеля проектов при управлении изменениями.
2. Балансировка ресурсов между проектами  
Данная проблема тесно связана с управлением изменениями в проектах портфеля. С учетом неопределенностей и рисков проекты могут потребовать незапланированных ресурсов. Примером является заболевание специалиста, что участвовал в проекте и поиск других специалистов на проект вследствие болезни текущего специалиста. Аналогично определенная стадия проекта может стартовать раньше запланированного срока, что потребует поиски специалиста.  
В таком случае руководитель портфеля обязан перераспределить специалистов проектных команд портфеля проектов в зависимости от критичности стадии проектов, на которых они задействованы и общей ценности проекта для портфеля. При таком перераспределении руководитель портфеля должен учесть следующие факторы в отношении ресурсов: достаточность компетенций имеющихся специалистов для проекта с потребностью в ресурсах; время на «переналадку» специалиста на другой проект; влияние такой балансировки на текущий проект из которого руководитель портфеля изымает специалиста.

Данные проблемы являются основными при управлении портфелем предпродажных и текущих проектов.

Возможным решением проблем является создание системы критериев отбора проектов в портфель и интегральных показателей для определения ценности проектов, которую сможет использовать в своей работе руководитель портфеля проектов. Интегральный показатель показывает общую ценность проектной инициативы для

портфеля проектов с учетом различных факторов и опирается на систему критериев для отбора проектов в портфель.

#### **Библиографические ссылки**

1. Р.И. Шостак. Методические материалы по управлению проектами 1С Бухучет и торговля.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. Справочное пособие. - М.: Высшая школа, 2010 - 960