

УДК 332.528

МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТІВ БУДІВЕЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

В. В. Морозов

Кандидат технічних наук, доцент, професор

Кафедра технологій управління

Університет економіки та права «КРОК»

вул. Лагерна, 30-32, а/с 47, м. Київ, Україна, 03113

Контактний тел.: 050-358-09-50

E-mail: mkrok@ukr.net

Розглядаються механізми формування та управління портфелем проектів будівельних корпорацій на основі управління багаторівневими структурами стратегій розвитку з визначенням конфігурації портфеля проектів та впровадження систем управління якістю виконання робіт проектів

Ключові слова: стратегія розвитку, портфель проектів, системи якості

Рассматриваются механизмы формирования и управления портфелем проектов строительных корпораций на основе управления многоуровневыми структурами стратегий развития с определением конфигурации портфеля проектов и внедрению систем управления качеством исполнения работ проектов

Ключевые слова: стратегия развития, портфель проектов, система качества

The mechanisms of formation and portfolio management construction corporations based on the management of multi-level development strategies with the definition of project portfolio configuration and implementing quality management systems for implementation works of projects

Keywords: development strategy, portfolio of projects, quality system

Управління проектами в сучасних умовах бізнесу вимагає від будівельних та девелоперських компаній використання чітких механізмів управління портфелем проектів, що дозволяють визначити оптимальний розмір і склад портфеля і забезпечити його виконання з максимальною прибутковістю, в мінімальні терміни і з найменшим ризиком [1,4]. Розгляду цих питань присвячена тема доповіді.

Розробка проекту, який може бути успішно реалізований, не є сьогодні достатньою. Оскільки закінчений продукт повинен генерувати доходи, що перевищують вартість його розробки і виробництва, проектний менеджер повинен враховувати всі елементи, сприяючі успіху на ринку. Ефективність проекту - це категорія, що відображає відповідність проекту цілям і інтересам його учасників. У зв'язку з цим необхідно оцінювати ефективність проекту в цілому, а також ефективність участі в проекті кожного з його учасників.

Із самого початку конфігурація портфеля проектів і його обґрунтованість має бути оцінена з фінансової точки зору. Необхідний фінансовий аналіз початкової допущень і припущень. Цей аналіз повинен продемонструвати окупність інвестицій в кожному з проектів,

що включається в портфель, до того, як переходити до етапів планування і організації його виконання, що вимагає значних капіталовкладень [2,3].

Першочерговим же завданням, що стоїть перед керівництвом організації і офісом управління проектами, є вироблення системи критеріїв, по яких повинні оцінюватися проекти і їх портфелі при ухваленні рішень про включення того або іншого проекту в портфель, або при виборі проекту з портфеля.

Ця система критеріїв повинна задовольняти наступним вимогам. *По-перше*, вона повинна відображати істотні і вимірні характеристики проектів. *По-друге*, вона повинна відображати стратегічні цілі організації, що реалізовує портфель проектів, враховувати прогностичну і експертну інформацію. І, *в третій*, вона повинна враховувати і дозволяти погоджувати думки різних суб'єктів (керівників, підрозділів і так далі), уявлення яких про цінність тих або інших проектів або про стратегічні цілі організації можуть розрізнятися (рис. 1). Такі стратегії мають багаторівневий характер та створюють певні структури, дозволяючи тим самим фокусувати управління портфелем проектів на певні проектні та виробничі групи спеціалістів.

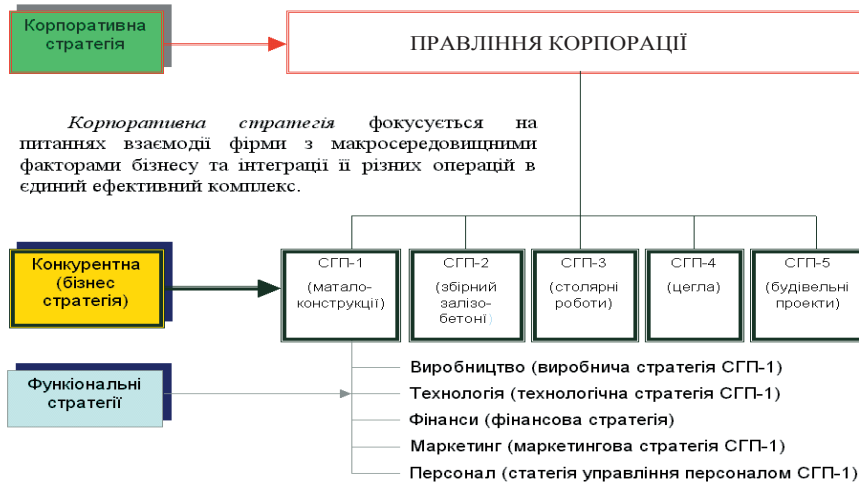


Рис. 1. Концепція стратегічного планування портфеля проектів

Відповідно до певної стратегії організації по кожному прогнозованому портфелю проектів розробляється максимальна кількість варіантів проектів. Етап оцінки ефективності проектів передусє формуванню портфеля проектів: на ній відкидаються свідомо не-ефективні проекти, і скорочується число альтернатив по кожному напрямку діяльності. Альтернативні варіанти проектів можуть відрізнятися один від одного стратегіями реалізації, використовуваними активами, учасниками тощо.

Кожен портфель проектів корпорації можна визначити наступними характеристиками:

$$P^i = \langle \{p_j^i | j = \overline{1, \theta_k}\}, \{\vartheta_j^i | j = \overline{1, \Xi_k}\}, \{R_{j^i}^i | j = \overline{1, \Psi_k}\} \rangle, \quad (1)$$

при $i = \overline{1, \Omega}$; $k = \overline{1, \Theta}$,

де P^i - сформований i - портфель проектів будівельної корпорації;

Ω - кількість портфелів проектів корпорації;

Θ - кількість програм розвитку проектів корпорації;

θ_k - кількість проектів у k -ій програмі розвитку корпорації;

p_j^i - j -й проект з i портфелю проектів;

ϑ_j^i - набір параметрів проекту p_j^i ,

де Ξ_k - загальна кількість параметрів програми k ;

$R_{j^i}^i$ - набір зв'язків проекту p_j^i , де Ψ_k - загальна кількість міжпроектних зв'язків k -ої програми;

При цьому, якщо брати загальну кількість можливих проектів корпорації, до виразу (1) треба додати вплив критеріїв відбору необхідних проектів до того чи іншого портфелю.

Набір таких критеріїв можна визначити наступним чином (3).

Крім того, додаючи опис кожного з P_i проектів отримаємо наступні вирази:

$$P_i = \langle q_i, F_i, V_i, T_i, C_i, W_i, N_i \rangle, \quad (2)$$

де q_i - вид роботи,
 $q_i \in Q$, Q - множина видів робіт проекту P_i

F_i - фізичний обсяг роботи проекту;

V_i - трудомісткість проекту;
 C_i - кошторисна вартість проекту;

T_i - вектор часових характеристик проекту;

W_i - вектор ресурсних характеристик проекту;

N_i - очікуваний прибуток проекту, в залежності від термінів реалізації проекту з T_i ;

та

$$B = \{(p_{k_1}, g_{k_1}, g'_{k_1}, g''_{k_1}), \dots, (p_{k_i}, g_{k_i}, g'_{k_i}, g''_{k_i}), \dots, (p_{k_\lambda}, g_{k_\lambda}, g'_{k_\lambda}, g''_{k_\lambda})\} \quad (3)$$

де p_{k_i} - вид проекту, $p_{k_i} \in U$, U - множина всіх проектів корпорації;

$g_{k_i}, g'_{k_i}, g''_{k_i}$ - множина критеріїв відбору проектів;

λ - загальна кількість проектів організації;

B - сукупність критеріїв фільтрації проектів при формуванні портфеля проектів.

У загальному випадку процес формування портфеля проектів можна визначити наступним відображенням:

$$P_i \xrightarrow{B} P_j^i \in P^i \quad (4)$$

Реалізація процесів (рис. 2), пов'язаних з вирішенням вказаних задач, визначає розробку посадових інструкцій персоналу управління, положень про правління, дирекцію, структурні підрозділи та служби. Найбільш трудомісткими є формалізація та опис процедур управління портфелем проектів та розробка схем процесів його управління. Для цього застосовуються відомі стандарти [1], які дозволяють на базі системного підходу провести моделювання функцій управління портфелем проектів розвитку будівельної корпорації.

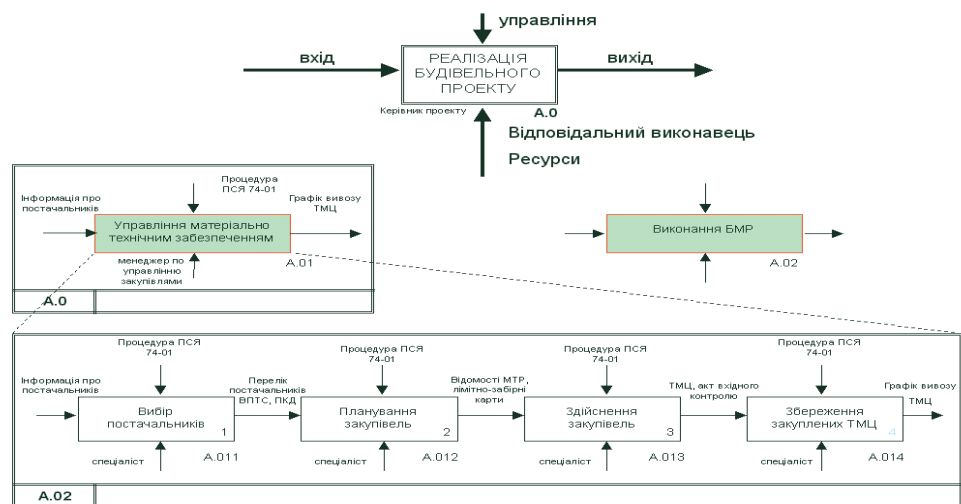


Рис. 2. Опис процесів управління портфелем проектів у системі управління якістю виконання робіт

Висновки

Розглянуті моделі довели свою практичну значущість при виконанні процедур формування та управ-

ління проектами на базі групи компаній АРКОН. Вони дозволили розподілити ризики та відповідальність за реалізацію стратегій виходу з кризи та сформувати ефективні портфелі проектів розвитку корпорації.

Література

1. Морозов В.В. Основи закупівель товарів, робіт та послуг в проєктах: Навчальний посібник – К.: Таксон, 2003. – 744 с.
2. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич: Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Неизвестного С.И. – М.: Компания АйТи, 2006. – 729с.
3. Керівництво з управління інноваційними проєктами та програмами (P2M) / Переклад з англ. Під редакцією Бушуєва С.Д. – К.: Науковий світ, 2009. – 173 с.
4. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. 2-е изд., доп. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.

У статті розглянуто питання визначення важливості ризикових подій при формуванні інвестиційної фази портфелю проєктів, автором розроблений відповідний алгоритм

Ключові слова: ризик, подія, важливість, проєкт, портфель, робота

В статье рассмотрен вопрос определения важности рисков событий при формировании инвестиционной фазы портфеля проєктов, автором разработан соответствующий алгоритм

Ключевые слова: риск, событие, важность, проєкт, портфель, работа

There in the article, the issue of determining of risk events significance during formation of investment phase of a project portfolio is considered, an author has elaborated the specific algorithm of risk events significance determining

Key words: risk, event, significance, project, portfolio, work

УДК 65.012.22

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВАЖНОСТИ РИСКОВЫХ СОБЫТИЙ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ ОРГАНИЗАЦИИ

А.С. Ванюшкин

Кандидат технических наук, доцент
Кафедра международной экономики
Таврический национальный университет
им. В.И. Вернадского
пр. Вернадского, 4, Симферополь, Украина
Контактный тел.: 099-960-23-73
E-mail: vanyushkin2@yandex.ru

Актуальность

Сегодня для многих организаций все более очевидной становится необходимость перехода от методов обычного внутрифирменного менеджмента к методам управления на основе портфеля проєктов. Однако, несмотря на массу достоинств такой замены, переход на методы управления на основе портфеля проєктов сопряжен с многочисленными проблемами. Большинство этих проблем имеют методологический характер. Одной из таких проблем является ранжирование проєктов в портфеле по важности. Такое ранжирование

может проводиться по самым разным критериям. При этом стоит отметить, что для однородных портфелей проєктов, т.е. когда проєкты выполняют сходные задачи для организации, все большее внимание уделяется неопределенности и рискам этих проєктов. Таким образом, чем меньше рисков содержит проєкт по сравнению с другими, тем выше будет ранг его приоритета в портфеле. В данном ключе проблема определения приоритета проєктов в портфеле становится идентичной проблеме нахождения важности рисков или рисков событий в рамках, как отдельного проєкта, так и в целом по портфелю. Изучение источников и работ в дан-