

УДК 65.012.25

# ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ

**А.С. Ванюшкин**

Кандидат технических наук, доцент  
Кафедра международной экономики  
Таврический национальный университет  
им. В.И. Вернадского  
пр. Вернадского, 4, г. Симферополь, Украина,  
95000  
Контактный тел.: 099-960-23-73  
E-mail: vanyushkin2@yandex.ru

*У статті розглянуто основні проблеми управління портфелями проектів, у розрізі трьох основних видів портфелів: операційних, інвестиційних та інноваційних, з позицій основних груп процесів управління портфелями: розстановки пріоритетів проектів, балансування портфеля та його моніторингу*

*Ключові слова: портфель проектів, пріоритети, балансування, планування, моніторинг*

*В статье рассмотрены основные проблемы управления портфелями проектов, в разрезе трех разных видов портфелей: операционных, инвестиционных и инновационных, с позиций основных групп процессов управления портфелями: расстановки приоритетов проектов, балансировки портфеля и его мониторинга*

*Ключевые слова: портфель проектов, приоритеты, балансировка, планирование, мониторинг*

## 1. Введение

Данное исследование является обзорным и касается темы управления портфелями проектов. При этом рассматриваются следующие типы портфелей: операционных и инвестиционных проектов. Портфели операционных проектов составляют основу деятельности проектно ориентированных организаций, а портфели инвестиционных проектов – основу инвестиционной деятельности на уровне страны и региона.

## 2. Постановка проблемы

Сегодня на уровне проектно ориентированных организаций, региональных и национальных органов управления, отвечающих за планирование и реализацию крупных инвестиционных и значимых инновационных проектов, растет осознание того, что существуют многочисленные проблемы реализации портфелей проектов.

При этом многие из этих проблем не описаны должным образом в источниках по данной теме, и, тем более, не решены теоретически и методологически.

## 3. Обзор источников по теме исследования

Основным нормативным документом по управлению портфелями проектов является Стандарт PMI [1]. В нем сжато описаны основные процессы и области знаний по управлению портфелями проектов. Однако в нем не выделены основные нерешенные проблемы управления портфелями проектов. В труде Д.И. Кендалл и С.К. Роллинз [2] проблемы управления портфелями рассматриваются, в основном, со стратегических позиций, что, на наш взгляд, явно недостаточно для портфелей операционных проектов. В труде Р.Д. Арчи-

бальда [3] оставлены без внимания проблемы управления портфелями региональных и национальных инвестиционных проектов.

В трудах В.Н. Буркова [4], Д.А. Новикова, Цветкова [5] проблемы портфелей операционных проектов рассмотрены, в основном, с точки зрения оптимальности распределения ресурсов между ними, что, на наш взгляд, явно недостаточно, т.к. сужает эту проблемную область. Кроме того, формирование портфелей инвестиционных проектов отражено в этих трудах, в основном, с позиций ранжирования проектов по показателям финансовой эффективности, что также недостаточно, т.к. оставляет за горизонтом многочисленные проблемы реализации крупных инвестиционных проектов.

## 4. Основная часть

Опираясь на Стандарт по управлению портфелями PMI, труды Д.И. Кендалл и С.К. Роллинз, Р.Д. Арчибальда и др. [1-5], выделим основные проблемные области управления операционными портфелями. К ним целесообразно отнести:

- 1) расстановку приоритетов проектов,
- 2) балансировку портфеля,
- 3) мониторинг реализации портфеля.

Очевидно, что наиболее значимой, центральной проблемой здесь является балансировка портфеля (п. 2). Остальные две из трех проблем связаны с этой. Теперь вспомним, что каждый операционный проект обязательно планируется, т.е. актуальным является метод календарно-сетового планирования проекта. С опорой на вышеуказанные источники отобразим основные проблемы этого метода на уровне портфеля проектов:

- 4) нахождение и учет взаимосвязей между проектами;
- 5) определение взаимосвязи рисков, сроков и стоимостей проектов;

6) соблюдение бюджета организации на период планирования;

7) идентификация и анализ возможных вариантов реализации портфеля.

Для портфеля центральной проблемой является идентификация и анализ возможных вариантов реализации портфеля (п. 7). Остальные три из четырех проблем тесно связаны с этой. Для определения взаимосвязи рисков, сроков и стоимостей проектов (п. 5) требуется привлечение *методов* анализа проектных рисков. Из них выделяется метод, увязывающий сразу две уже упомянутые проблемные области: (п. 5) и (п. 7). Речь идет о методе *анализа сценариев*. В свою очередь, метод *анализа сценариев* также содержит в себе *проблему*, а именно, *недостаточную привязку* вероятностей сроков, стоимости работ проекта к факторам среды. Эти факторы могут быть выражены *рисковыми событиями*, привязанными к работам проекта.

Далее высветим *проблемы мониторинга* портфеля проектов. Анализ уже упомянутых работ по управлению портфелями привел нас к выводу о том, что сам мониторинг может пониматься двояко:

9) мониторинг хода выполнения работ проектов,

10) мониторинг изменений информации по рискам проектов.

Второй вид мониторинга носит более упреждающий характер, и он дает однозначную привязку к факторам внешней среды (рисковым событиям). И первый вид мониторинга имеет причинно-следственную связь со вторым.

Из формулировки второго вида мониторинга видно, что его основная проблема – это *формализация информации* о внешнем окружении проекта. На сегодня для формализации используется *метод* составления «карточек риска». Однако, на наш взгляд, их структура несовершенна, требуется структурирование информации о внешней среде проектов с иных позиций.

Такое структурирование должно позволять однозначно судить о *характере динамики информации* по факторам риска.

Проблемы мониторинга и формализации информации тесно связаны с проблемой *расстановки разных приоритетов* операционных проектов в *разных структурных подразделениях* организации. Очевидно, что эта проблема является порождением *плохого взаимодействия* между подразделениями организации. Согласно подхода *реинжиниринга бизнес-процессов*, необходимо перестроение бизнес-процессов внутри организации и *мотивация* на улучшение внутреннего взаимодействия.

Сама суть мониторинга подразумевает, что он осуществляется с определенной частотой. Однако нигде не сказано, каким способом она определяется. Логика подсказывает, что чем выше неопределенность в проекте, чем чаще он должен подвергаться мониторингу. Если разные проекты портфеля имеют разную динамику изменения неопределенности, то это позволяет расставить их приоритеты еще и с точки зрения частоты мониторинга. Здесь мы считаем возможным применить метод построения кривых динамики снижения неопределенности проектов во времени.

Для *инвестиционного портфеля* также актуальны проблемы расстановки приоритетов проектов и балансировки портфеля. В данном случае приоритеты проектов расставляются по различным параметрам эффективности инвестиционных проектов, включая риски, с применением методов оптимизации по Парето или по Борда. Однако, на наш взгляд, здесь следует учесть взаимосвязи между проектами портфеля. Для этого необходимо классифицировать взаимосвязи между инвестиционными проектами и определить способы их учета при корректировке результатов ранжирования проектов по Парето или по Борда.

Также следует учесть, что инвестиционная деятельность в любой стране / регионе всегда подвержена действию разного рода ограничений, определяемых спросом, конкурентами, инфраструктурой, технологией и т.д. Различные ограничения такого рода требуются классифицировать и свести в единую систему. Это позволит проводить балансировку проектов.

Для портфеля инвестиционных проектов, если они финансируются одним крупным институциональным инвестором (МБРР, ЕБРР), актуальной проблемой является *диверсификации вложений*. Для инвестиционного портфеля показатели диверсификации давно известны. В то же время для портфеля инвестиционных проектов они не определены. Поэтому требуется разработать систему показателей диверсификации для них. Это также позволит проводить балансировку инвестиционного портфеля.

Опыт показывает, что важной проблемой инвестиционных проектов является определение перечня и *структуры источников финансирования*, которая должна быть *диверсифицированной*. В свою очередь, эта проблема связана с вопросами *стимулирования частных капиталовложений* в проекты.

Среди разных видов *стимулов*: налоговых, таможенных, финансовых в Украине наиболее остро стоит проблема с *налоговыми стимулами*. Различие оборотов и прибыли предприятий по сферам КВЕД делает актуальным более глубокую, чем в Налоговом Кодексе *отраслевую дифференциацию ставок* по налогу на прибыль, а также налогу с доходов физических лиц.

Порядок предоставления *налоговых льгот* является *негибким*. Так, отсутствует привязка льготы по налогу на прибыль к доле инвестиций в прибыли, нет учета типов экономических взаимосвязей между отраслями, что требует их классификации и выделения в них льготных параметров.

## 5. Выводы

В данной статье раскрыты и описаны основные проблемы управления портфелями операционных и инвестиционных проектов. Кроме того, в общем виде нами намечены пути решения этих проблем. Так, для устранения недостатков календарно-сетового планирования на уровне портфеля операционных проектов нами предложено использовать метод анализа сценариев. В свою очередь, нами высказана целесообразность корректировки метода анализа сценариев таким образом, чтобы он учитывал из-

менения вероятностей по рисковым событиям проектов.

Также нами обосновано, что основное внимание при мониторинге по портфелю проектов должно быть смещено с мониторинга хода выполнения работ в сторону мониторинга информации по рисковым событиям проектов. Помимо этого, нами предложено определять приоритет операционных проектов по частоте их мониторинга путем построения кривых снижения неопределенности во времени по ним.

Для портфелей инвестиционных проектов нами обоснована необходимость учитывать при ранжировании проектов взаимосвязи между ними, ограничения на масштаб проектов. Также показана целесообразность диверсификации портфеля инвестиционных проектов, финансируемых одним и тем же инвестором и разработки системы соответствующих показателей. Обоснована взаимосвязь диверсификации источников финансирования инвестиционных проектов с решением проблем налогового стимулирования частных капиталовложений в них.

---

#### Литература

1. Стандарт управления портфелями PMI. /пер. с англ. [Текст] –М.: московское отделение PMI, 2011. -144с.
2. Кендалл Д.И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. /пер. с англ. [Текст] / Д.И. Кендалл, С.К. Роллинз. –М.: ПМ Софт, 2004. –576с.
3. Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами. /Пер. с англ. [Текст] / Р.Д. Арчибальд. –М., 2004. -472с.
4. Бурков В.Н. Модели и методы мульти проектного управления. [Текст] / В.Н. Бурков, О.Ф. Квон, Л.А. Цитович. -М.: ИПУ РАН, 1998. –62 с.
5. Матвеев А.А. Модели и методы управления портфелями проектов. [Текст] / А.А. Матвеев, Д.А. Новиков, А.В. Цветков. –М., 2005. –206с.

#### **Abstract**

*Notwithstanding the existence of the Standard for portfolio management, published by PMI, publications of gurus of project and portfolio management, there are still remaining the series of serious problems in this sphere. In the purposes of operational projects portfolio management we propose to combine method of calendar – grid planning with method of scenarios analysis. Also it is grounded, that the emphasis in monitoring a portfolio must be shifted towards fixing and interpreting changes in information, concerning risk events, instead of usual monitoring of work's time and costs progress. Besides, it is proposed to use curves of project's uncertainty decrease for prioritizing projects from the point of view of their monitoring frequency. As investment projects portfolio is concerned, it is proposed to take into account relations among projects and restrictions on their size during prioritizing projects and balancing a portfolio. Also it is shown the necessity of diversification of projects portfolio, sponsored by the only investor*

**Keywords:** projects portfolio, priorities, balancing, planning, monitoring