

Управление портфелем проектов и модель зрелости управления портфелем проектов

«Управление проектами» как практика менеджмента давно уже используется российскими и, тем более, западными компаниями, однако, что такое «управление портфелем проектов», как это внедрять и зачем это нужно – знают только не многие «продвинутые» управленцы. В 2006 году Институт проектного Менеджмента (PMI) разработал и выпустил новый стандарт по управлению портфелем проектов «Portfolio Management». Стандарт является дополнением к 3му изданию Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) и Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Стандарт представляет собой практическое пособие по внедрению корпоративной системы управления портфелем проектов. Сами разработчики полагают, что использование практик управления портфелем проектов позволит компании достигать своих стратегических целей, оптимально расходуя свои ограниченные ресурсы, позволит не только «эффективно» выполнять проекты, но и выполнять «эффективные» проекты.

Управление портфелем проектов невозможно, без опыта использования в компании методологии управления проектами, уровень развития которой можно проверить через «Модель зрелости управления проектами» (Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)), также являющейся стандартом PMI. После того, как вы провели тестирование своей корпоративной системы управления проектами, и ваш уровень был признан достаточными или высоким, вы смело можете переходить на этап внедрения управления портфелем проектов.

Инструментарий управления портфелем проектов является новшеством для многих компаний. По результатам опроса, проведенного Center for Business Practices, 70% организаций на западе начали внедрение управления портфелем проектов сравнительно недавно – не более 2 лет назад. Можно привести следующий список основных положительных результатов, которых добились компании, участвовавшие в опросе:

- Больше соответствие проектов стратегии компании – 70,4%;
- Реализация только «правильных» проектов – 57,4%;
- Расходование средств только на «правильные» задачи – 46,3%;
- Рост экономии на издержках – 42,6%

К вышеперечисленным преимуществам управления портфелем проектов можно также добавить: более оптимальное распределение ресурсов, отказ от невыгодных проектов, отказ от реализации слишком большого количества проектов одновременно, рост прибыли, управление «пропусками» (gap) в проектах.

Управление портфелем проектов включает в себя 6 областей: управление портфелем проектов, оценка выгод проектов, ранжирование и выбор проектов, управление коммуникациями между проектами, управление продуктивностью портфеля проектов, управление ресурсами портфеля проектов. Управление продуктивностью и управление ресурсами портфеля проектов – направления, наименее развитые в организациях. Оценка же выгод проектов и ранжирование проектов, напротив, представляют собой наиболее разработанные и применяемые инструменты менеджмента.

Большинство компаний - 87% разработали собственную систему управления проектами и только 13,2% внедрили программный продукт. В доминирующем количестве компаний управление портфелем проектов охватывает все уровни (производственный и управленческий) организации (44,4%), в 20,4% - только производственный уровень.

Около трети компаний практикуют и другие виды портфельного управления (Portfolio Management) такие, как управление продуктовой линейкой (35,8%), управление портфелем активов (24,5%) и система управления внедрением (30,2%). Интеграция управления портфелем проектов с вышеперечисленными видами менеджмента крайне важна для достижения показательных результатов бизнеса.

В крупных компаниях (>1млрд. \$ выручка), в отличие от средних (100млн. – 1млрд.\$ выручка) и небольших (<100млн. \$ выручка), использование практик управления портфелем проектов более распространено. 50% больших бизнес-структур применяют управление портфелем проектов более 2ух лет, в сравнении с 14,2% и 21,1% средних и малых компаний соответственно. Обусловлено это тем, что чем крупнее бизнес-единица, тем сложнее в ней реализовывать функцию эффективного управления. Поэтому все инновации, призванные привести к росту прибыли и экономии на издержках, в основном апробируются крупными компаниями, чей опыт впоследствии перенимают более мелкие фирмы.

Чем крупнее организация, тем вероятнее, что она будет развивать и другие виды портфельного управления: 75% крупных компаний по сравнению с 57,1% средних и 52,6% небольших используют управление продуктовой линейкой, управление портфелем активов и другие управленческие модели.

Как и в случае использования методологии управления проектами, так и при управлении портфелем проектов компании могут оценить свой уровень зрелости через модель зрелости управления портфелем проектов (Project portfolio Management Maturity Model). По итогам опроса 90% компаний находятся на 1ом или 2ом уровне и ни одна компания не достигла 4 или 5ого. Но даже использование управления портфелем проектов не в полную силу (1,2ой и 3ий уровни) позволяет компаниям добиваться существенных положительных результатов:

	1ый уровень	2ой уровень	3ий уровень
Оптимальное распределение ресурсов	2.7	3.1	3.6
Отказ от невыгодных проектов	2.8	2.9	3.5
Расходование средств только на «правильные» задачи	3.1	3.5	3.8
Реализация только «правильных» проектов	3.4	3.5	3.6
Отказ от реализации слишком большого количества проектов одновременно	3.1	3.2	3.4
Большее соответствие проектов стратегии компании	3.3	3.4	3.6
Рост экономии на издержках	3.7	4.1	4.2
Рост прибыли	3.2	3.4	3.8
Управление «пропусками» (gap) в проектах	2.8	3.4	3.6

Таблица отражает рост положительного эффекта от различных показателей при движении от 1ого уровня зрелости к 3ему (ранжирование эффекта от 1 до 5).

Чем более зрелая модель управления портфелем проектов действует в компании, тем более развиты и другие методы портфельного управления: 80% организаций, находящихся на 3ем уровне зрелости, используют управление продуктовой линейкой, портфелем активов, внедрением и др., в сравнении с 70,6% и 54,8% компаний 2го и 1го уровней зрелости соответственно.