

СКЛАДОВІ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Деренська Я. М.

Національний фармацевтичний університет

The author suggests to form the structural components of the project portfolio management system with the consideration of management functions (planning, organization, implementation, control, management) and project portfolio management processes (identification, categorization, evaluation, selection, prioritization, portfolio balancing, authorization, reporting and review, management of change).

Питання формування корпоративної системи управління проектами (як множини взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле) розглядається з точки зору різних напрямів: згідно системного підходу система управління проектами включає керуючу підсистему (команду проекту) та керовану підсистему (ресурси, виконавців, структурні компоненти тощо); з точки зору процесного підходу система управління проектами являє собою сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має входи, виходи, обмеження, ресурси, відповідальних виконавців; згідно методологічного підходу формування системи управління проектами – це сукупності процесів, фаз, функцій, сфер управління, технологічних та організаційних методик і інструментів. Система управління проектами також розглядається як симбіоз методології, проектного офісу та інформаційної системи.

У межах даного дослідження система управління проектами розглянута за різними рівнями управління: портфелем проектів, програмами, проектами. Зосередившись на першому рівні контуру корпоративної системи управління проектами – управління проектним портфелем – запропоноване комбінування структурних компонент системи управління проектами з урахуванням функцій управління (планування, організація, упровадження, контроль, керівництво) і процесів управління проектним портфелем (ідентифікація проектів; категоризація; оцінка; відбір; визначення пріоритетів; балансування портфеля; авторизація проектів; підготовка звітів; управління змінами).

Функції менеджменту (f_g), які пропонується включити до системи управління проектами, прокодовані таким чином:

- f_1 – функція планування;
- f_2 – функція організації;
- f_3 – функція упровадження;
- f_4 – функція контролю;

- f_5 – функція керівництва.

Кодування процесів управління проектним портфелем ($p_{i,j}$) враховує порядковий номер групи процесів і порядковий номер окремого процесу у відповідній групі:

– процеси вирівнювання: $p_{1.1}$ – ідентифікація проектів; $p_{1.2}$ – категоризація проектів; $p_{1.3}$ – оцінка проектів; $p_{1.4}$ – відбір проектів; $p_{1.5}$ – пріоритезація; $p_{1.6}$ – балансування портфеля; $p_{1.7}$ – авторизація проектів;

– процеси моніторингу і контролю: $p_{2.1}$ – підготовка звітів; $p_{2.2}$ – управління змінами.

Група процесів вирівнювання дозволяє визначити категорію окремих компонент портфеля, провести оцінку проекту з метою прийняття рішення щодо його включення до складу портфеля. Група процесів моніторингу і контролю формує уявлення щодо індикаторів проектної діяльності, за допомогою яких здійснюється моніторинг компонентів проектного портфеля та їх вирівнювання (за необхідністю) згідно стратегічних цілей підприємства.

Ідентифікація проектів полягає у визначенні сутності та особливостей впровадження кожного з них в умовах конкретного підприємства. Категоризація проектів являє собою об'єднання компонентів у однорідні групи, що мають єдині цілі та критерії оцінки. До категорій проектів можна віднести: збільшення прибутковості; зниження ризику; збільшення продуктивності; виконання зобов'язань; зростання ринкової частки; поліпшення процесів; вимоги ведення бізнесу. Оцінка проектів – це аналіз окремих компонент з метою їх наступного відбору до портфеля. Безпосередньо саме обґрунтування оціночних показників по кожному з проектів потенційного портфеля здійснюється у межах у відбору проектів. Результати оцінки дозволяють визначити пріоритетність кожного з проектів крізь призму ключових індикаторів ефективності портфеля проектів. Балансування портфеля передбачає формування комплексу проектів з урахуванням їх значущості, взаємозв'язку, синергії, впливу на досягнення стратегічних завдань підприємства. Авторизація проектів передбачає формалізацію прийнятих рішень, розподіл ресурсів. За результатами реалізації проектів здійснюється підготовка звітів. У разі виявлення необхідності внесення суттєвих коригувань у будь-який компонент проектного портфеля виконується управління змінами.

З метою структуризації системи управління проектами здійснено кодування її структурних компонент, як множин $S(f_g; p_{i,j})$. Комбінування визначених вище елементів дає змогу визначити перелік методів та інструментів управління проектами за кожною компонентою (табл.).

Таблиця 1 – Структурні компоненти системи управління проектами

Код	Сутність компоненти	Інструменти	Методи
S(f ₁ ; p _{1.1})	Ідентифікація проектів	Активи організаційного процесу (шаблони документів, правила і вимоги, прийняті підприємством)	Стратегічний аналіз діяльності підприємства, SWOT-аналіз
S(f ₁ ; p _{1.2})	Категоризація проектів	Описи компонентів портфеля	Експертна оцінка
S(f ₁ ; p _{1.3})	Оцінка проектів	Стратегічний план, описи компонентів портфеля, скорингова модель оцінки проектів, двокритеріальна сітка	Методи віртуальної оцінки проектів; лінійні, нелінійні, динамічні і графічні методи оцінки проектів; експертна оцінка
S(f ₁ ; p _{1.4})	Відбір проектів	Стратегічний план, описи компонентів портфеля, скорингова модель оцінки проектів	Методи селекції проектів, методи аналізу, експертна оцінка
S(f ₁ ; p _{1.5})	Пріоритезація	Однокритеріальні моделі, багатокритеріальні скорингові моделі, бальна оцінка	Багатокритеріальне вагове ранжування проектів, експертна оцінка
S(f ₃ ; p _{1.6})	Балансування портфеля	Шкала критеріїв управління проектним портфелем; звіти процесів управління; структура портфеля; бюджет, фінансовий план, календарний план управління портфелем проектів; план завантаження ресурсів; бульбашкова, павутинчаста діаграми	Структуризація компонент портфеля; графічний метод (побудова діаграм); фінансовий аналіз, аналіз ризиків; методи оптимізації
S(f ₂ ; p _{1.7})	Авторизація проектів	Вимоги до бюджету, часу, ресурсів компонентів портфеля; матриця відповідальності; план комунікацій при управлінні проектним портфелем	Методи управління персоналом, методи оптимізації
S(f ₄ ; p _{2.1})	Підготовка звітів	Корпоративні стандарти, шаблони звітів; критерії управління проектним портфелем; актуалізовані ключові показники портфеля; звіти про досягнення мети портфеля	Методи засвоєного обсягу
S(f ₅ ; p _{2.2})	Управління змінами	Актуалізований стратегічний план; звіти	Стратегічний аналіз

Підвищення ефективності управління проектами підприємства шляхом впровадження запропонованої системи досягається внаслідок формалізації процедур планування, впровадження, моніторингу рішень за ключовими параметрами реалізації проектів, за рахунок більш чіткої взаємодії компонент єдиної системи управління проектами.