

УДК 65.014.1

Прихно Юлия ЕвгеньевнаАссистент кафедры «Системный анализ и логистика»
Одесский национальный морской университет, Одесса

КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ МУЛЬТИПРОЕКТА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА БАЗЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

Аннотация. Обоснована необходимость применения системного подхода при формировании мультипроекта развития предприятия на базе портфеля проектов.

Ключевые слова: стратегия предприятия, комплекс проектов, портфель проектов, мультипроект

Постановка проблемы

Проблеме создания методологии управления и развития организаций через проекты посвящены научные разработки многих отечественных и зарубежных ученых, таких как С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, В.Н. Бурков, В.И. Воропаев, Д.А. Новиков, М.Л. Разу, Л.С. Товб, Г.Л. Ципес, Р. Арчибальд, И.И. Мазур, Р. Тернер, В.Д. Шапиро и др. Данные исследования доказывают, что в настоящее время экономическая ситуация определяет необходимость успешного выполнения не только отдельно взятых, но и комплексов проектов.

Мировой опыт показывает, что в условиях жесткой конкуренции и динамически меняющейся окружающей среды компании чаще всего ведут свою деятельность в ряде направлений и параллельно инвестируют средства в несколько проектов, что неизбежно влечет за собой параллельное управление проектами, а как показывает практика, – это невозможно без применения методологии мультипроектного управления. Отсутствие систем управления проектами развития предприятий приводит к их низкой эффективности и убыткам. А самое главное – не позволяет достигать поставленных целей.

Для оптимизации и повышения эффективности проектной деятельности при реализации множества разнообразных проектов, а также для достижения стратегических целей компании необходимо системно и серьезно использовать методологию проектного управления.

Анализ исследований и публикаций

С.Д. Бушуев, И.В. Кононенко, В.М. Аньшин, И.В. Демкин, А.А. Матвеев, Д.А. Новиков, И.М. Никонов, И.Н. Царьков, А.В. Цветков в своих трудах исследуют вопросы применения проектной методологии в организациях, а также изучают

проблемы отбора проектов для включения их в портфель [1; 3; 8], С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, В.М. Аньшин, Р. Арчибальд в [3; 5; 6] подчеркивают связь параллельно реализуемых проектов компании с ее стратегией и задачами, определяя направленность портфеля проектов как стратегическую. Однако, несмотря на огромное число подходов к решению проблем управления комплексом проектов, в настоящее время имеется дефицит в научно обоснованных механизмах управления такой категорией, как «мультипроект», которые одновременно позволили бы учесть стратегические и тактические цели предприятия.

Цель статьи

Таким образом, в рамках мультипроектного управления нерешенной остается задача обеспечения связи проектов со стратегией компании, что, по нашему мнению, может быть достигнуто с помощью системного единства стратегических целей предприятия с целями портфеля проектов и мультипроекта.

Изложение основного материала

Для портфеля проектов необходимым условием является его стратегическая направленность, которая подразумевает, что портфель проектов корректно отражает стратегию организации, другими словами, проекты в портфеле позволяют достичь поставленные стратегические цели, а ресурсы распределены согласно стратегическим приоритетам. Необходимость соответствия портфеля стратегии показывает решающую роль стратегического управления в условиях современного бизнеса [1-3].

Для эффективного управления мультипроектами развития в компании все проекты, входящие в мультипроект, должны быть тщательно отобраны и хорошо структурированы. Разработка концептуальной модели мультипроекта должна проводиться в

соответствии со стратегическими целями предприятия и на основе стратегических планов.

Однако, зачастую одновременное достижение всех стратегических целей предприятия невозможно, и, в зависимости от сложившейся ситуации, множество целей C_1, C_2, \dots, C_n должно быть упорядочено по их приоритетности:

$$C_1 > C_2 > \dots > C_n.$$

Таким образом, состояние предприятия, этап его развития и внешняя среда определяют множество стратегических целей и их приоритетность. В соответствии с целями формируется множество проектов, при этом отдельные проекты могут отвечать одинаковым целям, что определяет их альтернативность на уровне цели. Кроме того, альтернативность взаимосвязана с приоритетностью проектов, в соответствии с которой некоторые проекты, направленные на достижение целей с низким уровнем приоритетности, могут быть исключены из дальнейшего рассмотрения.

Так как вопрос связи проекта со стратегией компании, в рамках которой он реализуется, лежит в основе управления портфелями проектов, то из множества альтернативных проектов, в соответствии с заданными критерием и ограничениями, на уровне стратегии формируется портфель проектов предприятия, а на тактическом уровне – мультипроект (рис.1).

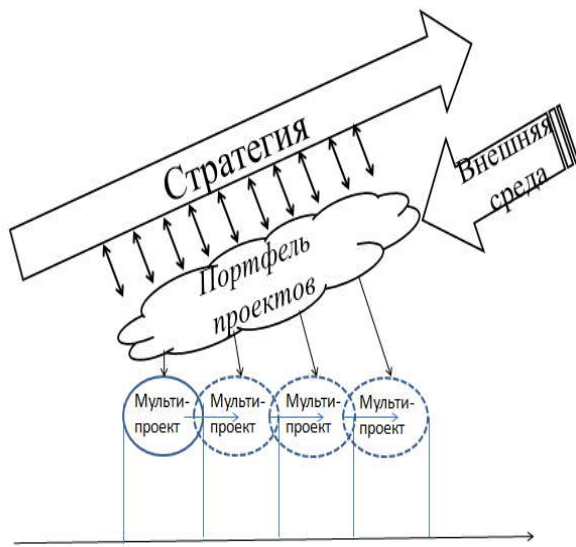


Рисунок 1 – Формирование мультипроекта предприятия

Таким образом, портфель проектов предприятия представляет собой упорядоченное множество $P_1 > P_2 > \dots > P_n$.

С учетом положения предприятия во внешней среде, состояния внутренней среды, в том числе наличия ресурсов, в рамках отрезка времени $t < T$ формируется мультипроект, под которым будем понимать совокупность проектов, направленных на достижение множества подцелей, соответствующих

динамическому состоянию стратегических целей на текущем этапе t , и связанных единым центром управления, а также общностью ресурсов.

В соответствии с предлагаемым подходом, в текущем периоде t мультипроект формируется как из запланированных на данный период проектов портфеля, так и следующих по приоритетности с учетом корректировки и расстановки во времени (рис. 2).

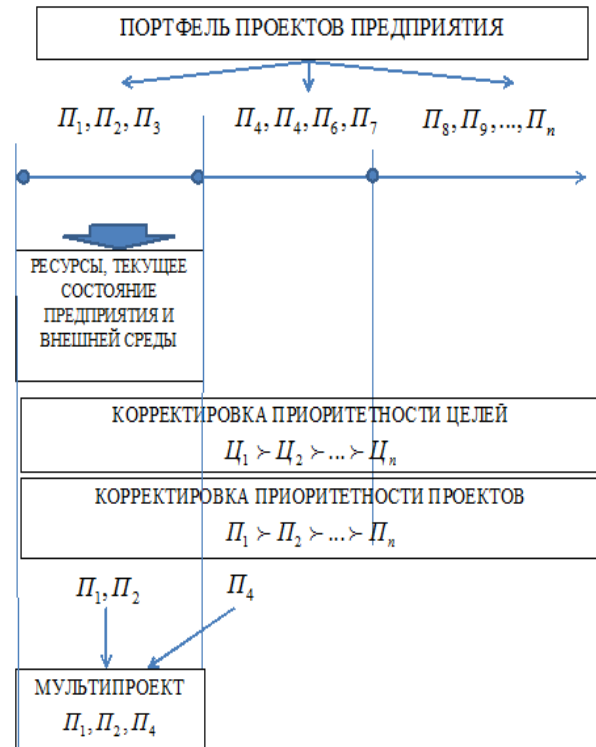


Рисунок 2 – Распределение проектов портфеля во времени и формирование мультипроекта

Таким образом, мультипроект – подмножество портфеля проектов, отобранное в соответствии с заданными критериями и граничными условиями после корректировки приоритетности $P_1 > P_2 > \dots > P_n$.

С учетом предлагаемого подхода, в качестве центральной задачи данного исследования рассматривается следующая: разработка метода формирования мультипроекта предприятия на базе системного единства стратегических целей, портфеля проектов и мультипроекта.

Выводы

Таким образом, применение мультипроектного управления обладает высокой гибкостью при отборе проектов для реализации, однако, для повышения эффективности проектной деятельности компании необходимо разработать механизм, позволяющий структурировать стратегические цели и, учитывая их, отбирать необходимые проекты в портфель, что в последствии позволит сформировать мультипроект предприятия на тактическом уровне.

Список литературы

1. Матвеев А. А. Модели и методы управления портфелями проектов [Текст] / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – М.: ПМСОФТ, 2005. – 206 с.
2. Бурков В. Н. Модели и методы мультипроектного управления [Текст] / В. Н. Бурков, О.Ф. Квон, Л.А. Цитович. – М.: Наука, 1997. – 62 с.
3. Аньшин В.М. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности [Текст] / В.М. Аньшин, И.В. Демкин, И.М. Никонов, И.Н. Царьков. – М.: МАТИ, 2007. – 117 с.
4. Разу М.Л. Управление программами и проектами: 17-ая программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8 [Текст] / М. Л. Разу, В.И. Воропаев, Ю.В. Якутин и др. - М.: ИНФРА-М, 2000. – 768 с.
5. Арчибальд Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами [Текст] / Арчибальд Р.Д.; пер. с англ. Е.В. Мамонтова; под ред. А.Д. Баженова, А.О. Арефьева – [3-е изд]., перераб. и доп. - М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
6. Павлов А.Н. Управление портфелями проектов на основе стандарта PMI The Standard for Portfolio Management [Текст]. – М.: Бином, 2013 – 216 с.
7. Бушуев С.Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами [Текст] / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев и др. – К.: Саммит книга, 2010 – 768 с.
8. Кононенко И.В. Метод формирования портфеля проектов [Текст] / И.В. Кононенко, К.С. Букреева // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2009. – 6/2(42). – С. 15-19.
9. Ципес Г.Л. Менеджмент проектов в практике современной компании [Текст] / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – М.: ЗАО «Олимп – бизнес», 2006. – 304 с.
10. Lapkina I.O. Development of shipping companies by means of multiprojects [Text] / I.O. Lapkina, Y. Prykhno // Journal of Shanghai Maritime University. – 2014. – Vol 35, (1), p.7-11.

Статья поступила в редколлегию 25.12.2014

Рецензент: д-р экон. наук, проф. И.А. Лапкина, Одесский национальный морской университет, Одесса.

Прихно Юлія Євгенівна

Асистент кафедри «Системний аналіз і логістика»
Одеський національний морський університет, Одеса

**КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ МУЛЬТИПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
НА БАЗІ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТІВ**

Анотація. Обґрунтовано необхідність впровадження системного підходу при формуванні мультипроекту розвитку підприємства на базі портфеля проектів.

Ключові слова: стратегія підприємства, комплекс проектів, портфель проектів, мультипроект

Prykhno Julia E.

Assistant of the department "System Analysis and Logistics"
Odessa National Maritime University, Odessa

**CONCEPTION OF THE MULTIPROJECT OF DEVELOPMENT STRUCTURING BASED
ON THE PORTFOLIO OF PROJECTS**

Annotation: In a highly competitive and dynamic environment companies often conduct their activities in a number of different directions and invest in several projects synchronically that inevitably entails a parallel project management. As practice shows it is impossible without using of multi-project management methodology. Lack of project management systems on enterprises leads to low efficiency and losses. And most importantly it does not allow to reach target goals. With the approach proposed as a central objective of this study we consider to be the following: the development of a method of multiproject's organization of enterprise based on the system unity of the strategic objectives, the project portfolio and multiproject. Thus, the application of the multi-project management is highly flexible in the projects selection; however, for improving of the effectiveness of project activities it is necessary to develop a mechanism of structuring the strategic goals taking them into account while selecting appropriate projects into portfolio, which will model the multiproject at the tactical level.

Keywords: enterprise strategy, complex of projects, project portfolio, multiproject

References

1. Matveev, A. A., Novikov, D. A. & Tsvetkov A. A. (2005). *Models and methods of project portfolio management*. Moscow, Russia: PMSOFT, 206.
2. Burkov, V. N. Kwon, O. F. & Tsitovich, L. A. (1997) *Models and methods of multi-project management*. - Moscow, Russia: Nauka, 62.
3. Anshyn, V. M., Demkin, I. V., Nikonov, I. M. & Tsarkov, I. N. (2007). *Models of the project's portfolio management in conditions of uncertainty*. Moscow, Russia: MATI, 117.
4. Razu, M. L. Voropaev, V. I. & Yakutin, Y. V. (2000) *Program and Project Management: 17th program for managers Management of organization*. Moscow, Infra-M, 768.
5. Archibald, R. D. (2004). *Managing high-technology programs, and projects*. Moscow, Russia: IT; DMK Press, 472.
6. Pavlov, A. N. (2013). *Project's portfolio management based on The PMI Standard for Portfolio Management*. Moscow, Russia: Binom, 216.
7. Bushuyev, S. D., Bushuyeva, N. S., Babayev, I.A., & et al. *Creative technologies of program and project management*. Kyiv, Sammit-book, 768.
8. Kononenko, I. V (2009). *The method of formation of the projects portfolio/ Kononenko, I. V. Bukreeva, K.S. // East European Journal of advanced technology*. Kharkov, Ukraine 6/2 (42), 15-19.
9. Tsypes, G. L. & Tovb, A. S. (2006). *Project management in the practice of modern company*. Moscow, Russia: Olimp – biznes, 304.
10. Lapkina, I.O. (2014). *Development of shipping companies by means of multiprojects/ Lapkina, I.O. Prykhno, Y.Y. // Journal of Shanghai Maritime University*. 35(1), 7-11.

Посилання на публікацію

- APA Prykhno, J. E. (2015). *Conception of the multiproject of development structuring based on the portfolio of projects. Management of Development of Complex Systems, Issue 21, P. 64 – 67 [in Russian]*.
- ГОСТ Прихно, Ю.Е. *Концепция формирования мультипроекта развития предприятия на базе портфеля проектов [Текст] / Ю.Е. Прихно // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 21. – С. 64 – 67.*