

Молоканова Валентина Михайлівна

Доктор технічних наук, доцент кафедри менеджменту та управління проектами, ORCID: 0000-0002-4553-4948
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентіві України, Дніпропетровськ

МОДЕЛЬ АДАПТАЦІЇ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТІВ ДО ЗМІНИ ЗОВНІШНІХ УМОВ

***Анотація.** Проаналізовано наявні підходи до формування портфеля проектів організаційного розвитку. Встановлено, що стратегічне управління портфелем проектів найбільш пристосоване для адаптації підприємства до змін навколишнього середовища. Розуміння та визначення домінуючих цінностей системи управління компанії формалізує реалізацію ціннісно-орієнтовного портфеля розвитку, завдяки чому організація переходить на новий рівень конкурентоздатності. Модель ґрунтується на визначенні неузгодженостей між поточним і бажаним станом організаційних цінностей. Розгляд ціннісно-орієнтовного управління розвитком дозволив визначити послідовність управлінських дій для формування портфеля розвитку організації.*

***Ключові слова:** управління портфелями проектів; організаційний розвиток; організаційні цінності*

Постановка проблеми

У зрілих організаціях проектний менеджмент на вищому рівні використовується у вигляді управління портфелями проектів. Проте за даними американського Центру досліджень бізнесу [1] принципи управління портфелями проектів значно відрізняються в більшості компаній. Це не дивно, якщо взяти до уваги той факт, що більше 70% організацій почали впроваджувати управління портфелями проектів лише декілька років тому. При цьому лише 25% використовують спеціальні програмні засоби для управління портфелем проектів [1]. Актуальність дослідження портфельного управління посилюється інтенсивним зростанням кількості проблем, вирішення яких потребує наукового підходу для адаптації компаній до швидких змін навколишнього середовища. Тому інтеграція різнопланових процесів у єдиний інструмент портфельно-орієнтовного розвитку і систематизація прикладних аспектів портфельно-орієнтовного управління є актуальним питанням методології проектного менеджменту.

У професійній літературі виділяють три підходи до формування портфеля проектів: інвестиційний, ресурсний та стратегічний. Кожний із цих підходів має свою сферу застосування, свої переваги і недоліки, що не дозволяє вирішити задачу розвитку організації через портфель проектів однозначно. Інвестиційний підхід [2; 3] розглядає проекти тільки з точки зору прибутковості та витрат, не беручи до уваги реальні процеси реалізації проектів. Економічні методи формування

портфеля дозволяють враховувати грошову вартість і прибутковість проектів, ігноруючи стратегічні і технічні переваги його компонентів. Вони зручні саме тоді, коли економічні міркування є головними при формуванні портфеля, тобто мають найвищий пріоритет, але, як правило, вони дають сумнівні результати на довгостроковий період.

Історично склалося так, що на підприємствах України, застосовується переважно ресурсний підхід, заснований на принципах програмно-цільового планування. Портфель проектів у цьому випадку розглядається як єдиний мультипроект із обмеженням за наявними ресурсами. При такому управлінні застосовуються методи, що не дозволяють досягти оптимальності за цінністю проектів, що входять у портфель.

Стратегічний підхід дозволяє узгодити портфель проектів із стратегічним напрямом розвитку підприємства. Стратегічні цілі підприємства та майбутній портфель пов'язані між собою і можуть впливати один на одного. Процес трансформації стратегії у проекти розпочинається із формалізації стратегічних намірів організації, що дає змогу визначити потрібні компоненти портфеля та ключові індикатори досягнення мети. Визначення стратегічних намірів організації служить фундаментом для формування портфеля. Стратегічне управління портфелем проектів найбільш пристосоване для адаптації підприємства до змін навколишнього середовища та досягнення стійких переваг на ринку [4; 5]. Інтеграція стратегічного планування та управління проектами створює єдину методологію управління розвитком через проекти, програми та портфелі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

З кінця 80-тих рр. минулого століття розпочалося використання проектного менеджменту у якості інструменту організаційного розвитку та розширення застосування проектного підходу до різних сфер суспільної діяльності. Наслідком цього було зростання складності системного описання різних категорій проектних моделей. На сьогодні управління проектами активно використовує теорію активних систем [2], теорію складних систем [6], моделі проактивного розвитку [7], стратегічне планування [4] та ін. Одночасно, проектний менеджмент відмовляється від жорстких ієрархічних систем управління і переходить до динамічних проектно-орієнтованих систем, які закріплені у нових стандартах управління проектами, програмами та портфелями [8; 9]. Зростає популярність управління проектами на основі цінностей, яке обумовлює специфічну місію кожного підприємства та структурує проектний підхід для створення цінностей [10]. Головна ідея управління проектами і програмами – це створення нових людських цінностей через реалізацію проектів [10].

У останніх публікаціях все частіше йдеться про перехід від економіки показників до економіки цінностей [10], що робить ціннісно-орієнтовний підхід інструментом еволюційного розвитку систем. Зазначена концепція все ширше застосовується в практиці управління і сьогодні в Україні проектний підхід стає загально визнаним інструментом розвитку будь-яких систем.

Мета статті

Мета статті – дослідити основні положення методології ціннісно-орієнтованого портфельного розвитку організації та запропонувати метод адаптації портфеля розвитку організації до зміни зовнішніх умов шляхом відповідного нарощування організаційних цінностей.

Основний матеріал дослідження

При класичному погляді на управління ми мислимо в парадигмі «суб'єкт-об'єкт», тобто є менеджер, який керує проектом. Тоді організація розглядається, як технічна система, а менеджер – це той, хто займається її проектуванням, здатний пізнати її, розкласти на елементи, функції і організувати в найбільш ефективній формі.

В рамках посткласичного управління схема являє собою зв'язок «суб'єкт – полісуб'єктне середовище», де суб'єкт зі своїм внутрішнім світом виступає лідером змін, а полісуб'єктом

середовищем керує не тільки безліч суб'єктів, але і набір цінностей, або система, що саморозвивається.

Управління в такій парадигмі реалізується не за допомогою детермінованих методів, а шляхом створення умов для розвитку середовища (так звані м'які форми управління). Зміни такої системи являють собою еволюційні якісні трансформації. Під час цих фазових трансформацій розриваються колишні зв'язки і настає час хаосу, що створює можливості для різних напрямів розвитку системи. Це цілком може призвести і навіть до смерті організації.

У процесі вивчення особливостей управлінської діяльності вітчизняних організацій визначено, що вони зводяться до двох основних груп процесів – забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції підприємства. Забезпечення зовнішньої адаптації пов'язане з реакцією на постійні зміни зовнішнього середовища та установленням стійких надійних відносин організації із системою вищого порядку.

На основі визначення двох основних протилежних груп процесів запропоновано метод аналізу двох напрямів – внутрішнього та зовнішнього розвитку. Для проведення зовнішнього аналізу використано ідею І. Ансоффа [4] про «розрив» між підприємством та зовнішнім середовищем, на підставі якого запропоновано схему аналізу у вигляді відповідної матриці. Це дозволяє не тільки виявити сутність невідповідностей, але й визначити цілі проектів необхідних дій для їх ліквідації.

Ціннісний підхід до формування портфеля проектів розвитку організації полягає в тому, що виділяється набір функціональних областей організації, кожна з яких характеризується одним інтегральним показником I_j . Такий інтегральний показник, в свою чергу, може включати декілька ключових показників ефективності (KPI), що оцінюють стан організаційних цінностей.

Таким чином, поточний стан організаційних цінностей може бути описаний у вигляді матриці індикаторів

$$V_f = \{V_1, V_2, V_3, \dots, V_j\}. \quad (1)$$

Відповідність нарощування організаційних цінностей через проекти відображена за допомогою матриці N_{im} , де i визначає відповідний проект, а m – організаційну цінність:

$$PP = \begin{pmatrix} N_{11} & N_{21} & \dots & N_{i1} \\ N_{12} & N_{22} & \dots & N_{i2} \\ \cdot & \dots & \dots & \dots \\ N_{1m} & N_{2m} & \dots & N_{im} \end{pmatrix}. \quad (2)$$

Отримана матриця співвідношень дозволить визначити інтегральний «розрив», який є комплексною оцінкою дійсного стану організації. Характер динаміки «розриву» пропонується використовувати як інтегральний показник для моніторингу та оцінки організаційних змін в управлінні організацією для забезпечення її сталого розвитку.

В українському суспільстві на практиці спостерігається достатня кількість різних тлумачень методології ціннісно-орієнтовного проектного управління. Розповсюджені в Україні стандарти, на жаль, не дають цілісну картину глибини та потенціалу ціннісної проектно-методології, як інструменту цілеспрямованого перетворення навколишнього світу. Такі важливі категорії, як «еволюційний розвиток» та «постійне удосконалення» потребують перегляду методологічного забезпечення проектно-орієнтовного управління з урахуванням динамічних змін навколишнього середовища.

Зрозуміло, що «ідеальна» стратегічна позиція підприємства постійно змінюється у часі, тому завдання пошуку найкращої стратегії стоїть перед будь-якою організацією постійно. У період активної реалізації нового ціннісного портфеля організація переживає період хаосу, що супроводиться ослабленням при переході точок біфуркацій [7]. Але потім слідує період стабільної експлуатації упроваджених рішень та раціонального використання отриманих цінностей. Моделювання цього процесу може бути здійснене із використанням інструментарію проектного управління. Основним механізмом логічного зв'язку різних компонентів портфеля є рівень домінуючих цінностей, що проектується на аспекти управління підприємством. При цьому кількість рівнів проектування може бути досить великою і керівництво має можливість проектувати організацію за певними аспектами, абстрагуючись при цьому від інших проєкцій.

Розвиток по спіралі відбувається від меншого рівня складності до більшого; від способу діяльності, необхідного для вирішення одного набору проблем, до способу діяльності, істотного для вирішення більш складних проблем наступного рівня умов життя. Вживають ті, хто пристосовується до нових умов, чого б це не вимагало, хоча часом це потребує повної заміни побудованої інтелектуальної моделі. При цьому дуже часто цілий ряд істотних змінних в умовах життя лежить за рамками здібностей набору мемів теперішніх лідерів. Допоки лідерами змін не будуть введені або активовані нові ціннісні мему, можна очікувати лише застою і, що більш імовірно, деградації [11].

Освоєння більш розвинених рівнів цінностей додає компаніям таких важливих переваг:

- розширення простору організаційних цінностей відбувається у напрямі збагачення різновидів організаційних форм, і набагато складнішого концептуального простору існування;

- розширення концептуального простору відбувається у напрямі до більш масштабних поглядів на речі, розширення зон впливу та проміжків часу;

- послідовне збільшення числа альтернатив призводить до більшого числа варіантів способів здійснення однієї і тієї ж речі;

- послідовне збільшення числа мір вільності призводить до більшого числа можливостей в плані реалізації проектного управління.

Життєвий цикл управління портфелями спирається на процес регулярного аналізу отриманих цінностей. У системі знань РМІ управління портфелем проєктів представлено двома групами процесів:

- група процесів вирівнювання – включає елементи управління портфелем, що відносять компоненти портфеля до певних категорій і піддають їх оцінці з метою включення/виключення до складу портфеля;

- група процесів моніторингу і контролю – заснована на індикаторах діяльності, за допомогою яких періодично вирівнюють компоненти портфеля щодо стратегічних цілей.

Група процесів вирівнювання забезпечує поточною інформацією портфельну діяльність, спрямовану на досягнення стратегічних цілей, дозволяючи оцінювати компоненти портфеля. Ця група процесів активізується на час формалізації стратегічних цілей організації в рамках формування бюджетів і планів на найближчу перспективу або у випадку зміни ділової кон'юнктури.

Група процесів моніторингу і контролю забезпечує виконання дій у рамках управління портфелем відповідно до метрик прогресу, встановлених організацією. Такі показники, як отримана цінність за різними аспектами діяльності організації, можуть відслідковуватися шляхом агрегування інформації з прогресу виконання портфеля.

Метою процесів моніторингу і контролю портфельного управління розвитком є постійна адаптація до змінних умов зовнішнього середовища. При відстежуванні портфеля розвитку організації необхідно визначити систему критеріїв оцінки і редагувати цілі організації у просторі заданих критеріїв. У портфель постійно додаються проєкти, які приносять найбільшу цінність та задовольняють ресурсним обмеженням організації.

Завдання управління організаційною системою формально може бути сформульоване таким чином: знайти припустимо необхідну управлінську дію, що буде мати максимальну ефективність (таке управління називається оптимальним управлінням), тобто:

$$\max_{y \in P(x)} f_0(x, y) \rightarrow \max_x \quad (3)$$

При розв'язанні цієї задачі зазначимо два основні моменти – визначення множини раціонального вибору (безлічі рішень) $P(x)$ та пошук управління, що максимізує ефективність. Найважчий досвід вирішення цих проблем полягає у такому.

Спочатку визначають наступні величини і множини: $E(y) = \{x \in X | y \in P(x)\}$ – множина управлінських дій та $y \in A$; $G(y) = \max_x f_0(x, y)$ – максимальне значення цільової функції при виконанні управлінської дії. При цьому

$P(X_1) = \bigcup_{x \in X_1} P(x)$ – множина дій, що реалізується управлінням із множини X_1 , де $X_1 \subseteq X$ – деяка підмножина множини допустимих управлінь X .

Задачу пошуку оптимального управління можна записати наступним чином:

$$\max_{x \in X} \max_y f_0(x, y) = \max_y G(y) \quad (4)$$

Тоді оптимальне управління визначає такі управлінські дії:

$$x^* \in \text{Arg max}_x f_0(x, y^*), \quad (5)$$

де y^* – оптимальна дія, що реалізується.

Позначимо $M^* = f_0(x^*, y^*)$ – максимальне значення цільової функції, тоді деякий розв'язок оберненої задачі управління, тобто управління, що реалізує дану дію і максимізує цільову функцію, називається мінімальними «витратами» суб'єкта на реалізацію управлінського рішення.

Основна ідея пошуку рішення полягає в тому, щоб вгадати клас «простих» управлінських дій, що містять оптимальні рішення, або скоротити перебір множини можливих управлінь, що можливо при накладенні додаткових умов на параметри моделі організаційної системи.

Перший варіант, що полягає у вгадуванні множини «простих» (наприклад, параметричних, що характеризуються додатковими, крім ефективності, властивостями) управлінських дій, має перевагу, якщо вдається довести, що для будь-якого припустимого управління існує управління певного класу, що має меншу ефективність, тобто можна сконцентрувати увагу тільки на цьому класі управлінь і шукати в ньому оптимальне управління.

Основними принципами ефективного управління є надійність сталого розвитку організації, зростання її цінності у часі. Стратегії досягнення цієї мети можуть бути різними. Оскільки зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється у часі, тому завдання пошуку найкращої стратегії стоїть перед будь-якою організацією постійно. Тобто на кожному із виділених етапів E_p

життєвого циклу організації існує можливість вибору стратегії подальшого розвитку: продовжувати нарощувати цінності поточного рівня; підготувати перехід на наступний рівень цінностей або заморозити організаційні проекти, отримуючи прибуток від наявного рівня цінностей. Таку множину варіантів стратегічних рішень доцільно подати у вигляді:

$$G_k^p = \{G_C^p, G_N^p, G_D^p\} \quad (6)$$

де G_k^p – це стратегічне рішення на певному ціннісному рівні існування організації E_p , $p \in [1;7]$,

$k \in [1;3]$; $k = 1$: $G_1^p = G_C^p$ – продовжувати нарощувати цінності поточного рівня; $k = 2$: $G_2^p = G_N^p$ – перехід на наступний рівень цінностей; $k = 3$: $G_3^p = G_D^p$ – повернення до цінностей нижчого рівня.

Стратегічне рішення керівництво організації приймає на основі розуміння домінуючих організаційних цінностей на поточний момент часу. Для цього потрібно мати інструменти для вимірювання таких цінностей та їх зображення у числовому вигляді.

Моделювання цього процесу може бути здійснене з використанням інструментарію проектного управління, в якому наявні графічні і аналітичні методи і інструменти. Основним механізмом логічного зв'язку окремих проектів портфеля є рівень домінуючих цінностей, що проектується на різні аспекти підприємства. При цьому кількість аспектів проектування може бути досить великою і керівництво має можливість проектувати організацію за вибраними аспектами, абстрагуючись при цьому від інших проекцій.

Припустимо, що керівництво організації вибирає стратегію нарощування цінностей поточного рівня. Як відомо, це можна реалізувати шляхом доповнення матриці домінуючих цінностей до повного заповнення поточного рівня цінностей. У даному випадку для реалізації стратегії потрібно зрозуміти метод підготовки рішень для балансування ціннісно-орієнтовного портфеля розвитку організації.

Грунтуючись на поточному стані підприємство має свій узагальнений профіль організаційних цінностей, виділений за різними аспектами, які залежать від поточного стану підприємства і від наявного портфеля проектів. Закріплення певних компонентів портфеля за аспектами діяльності організації в рамках єдиного інформаційного простору можна представити у вигляді системи бінарних відносин:

$$\rho: [Y_i \times Z_i] \cup PP, \quad (7)$$

де Y_i – оцінка рівня цінностей; Z_i – організаційний аспект.

Сформований таким чином поточний стан організаційних цінностей відображає її рівень цінностей за різними аспектами організаційної діяльності. Модель запланованого стану формується з урахуванням термінів реалізації перспективного портфеля. При цьому може бути багатоваріантність. Вибір найбільш раціонального варіанта запланованого стану проводиться шляхом обліку додаткових обмежень: рівномірний розвиток окремих аспектів, інтеграція нарощування цінностей тощо. Далі в рамках методу проводиться порівняння поточного і запланованого стану організаційних цінностей.

Грунтуючись на узагальненому алгоритмі проектування, будемо модель бажаного стану підвищення організаційних цінностей певного рівня. Модель підвищення організаційних цінностей ґрунтується на визначенні неузгодженостей між поточним станом і бажаним станом організаційних цінностей. На підставі публікацій [11] були визначені аспекти, за якими необхідно проводити оцінку поточних та бажаних організаційних цінностей. Стратегічне управління проектами компанії доцільно будувати на системі збалансованих показників [12].

Суть цієї системи коротко формулюється у двох основних положеннях:

- одних фінансових показників недостатньо для того, щоб повністю і всебічно (збалансовано) описати стан організації, їх потрібно доповнити іншими показниками;
- дана система показників може бути використана не просто як комплексний індикатор стану організації, а як система управління, яка забезпечує зв'язок між стратегічними цілями та операційною діяльністю менеджменту організації.

Система збалансованих показників переводить місію і стратегію компанії в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь їх досягнення в рамках чотирьох проєкцій:

- фінанси (як оцінюють компанію інвестори);

- клієнти (як оцінюють компанію клієнти);
- внутрішні бізнес-процеси (які процеси дозволять компанії реалізувати конкурентні переваги);
- навчання і зростання (які можливості існують для зростання і розвитку компанії).

Основна структурна ідея цього методу полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп.

Перший елемент «фінанси» включає традиційні фінансові показники. Якби ми не доводили важливість ринкової орієнтації організації і досконалості внутрішніх процесів, власника завжди, насамперед, будуть цікавити показники фінансової віддачі на вкладені кошти.

Другий елемент «бізнес-процеси» характеризує внутрішні процеси організації: інноваційний процес; розробка продукту; підготовка організації; постачання основними ресурсами; виготовлення; збут; післяпродажне обслуговування тощо.

Третій елемент «клієнти» описує зовнішнє оточення організації, його відносини з клієнтами. Основними фокусами уваги є: здатність організації до задоволення клієнта; здатність організації до утримання клієнта; здатність залучити нового клієнта; дохідність клієнта; обсяг ринку; ринкова частка в цільовому сегменті.

Четвертий елемент «навчання та зростання» дозволяє описати здатність організації до навчання і зростання, яка фокусується в такі фактори: люди з їх здібностями, навичками і мотивацією; інформаційні системи, що дозволяють постачати критичну інформацію в режимі реального часу; організаційні процедури, що забезпечують взаємодію між учасниками процесу і визначають систему прийняття рішень.

Між показниками і цілями всіх чотирьох проєкцій існує причинно-наслідковий зв'язок. Наприклад, збільшення абсолютної величини віддачі від інвестицій може бути забезпечено за рахунок збільшення кількості клієнтів, що, у свою чергу, пов'язано зі зменшенням помилок при плануванні проєкту (виконання проєкту у вартісних та часових межах), а також із рівнем компетентності персоналу.

Таким чином, у запропонованій моделі індикатори цінності формуються в межах чотирьох шаблонів А, В, С та D, що характеризують робочі процеси, управлінські структури, командний інтелект та інформаційні технології в проєкті.

Визначення розузгодженостей показників організації за чотирма типами збалансованих показників між поточним станом та бажаним можна представити у матричному вигляді:

$$R = \begin{bmatrix} P_1 [\Delta(P_1, A_1) \quad \Delta(P_1, B_1) \quad \Delta(P_1, C_1) \quad \Delta(P_1, D_1)] \\ P_2 [\Delta(P_2, A_2) \quad \Delta(P_2, B_2) \quad \Delta(P_2, C_2) \quad \Delta(P_2, D_2)] \\ \dots \\ P_n [\Delta(P_n, A_n) \quad \Delta(P_n, B_n) \quad \Delta(P_n, C_n) \quad \Delta(P_n, D_n)] \end{bmatrix}, \quad (8)$$

де $\Delta(P_n, A_n)$ – розузгодження проекту P_n по аспекту A ; $\Delta(P_n, B_n)$ – розузгодження проекту P_n по аспекту B ; $\Delta(P_n, C_n)$ – розузгодження проекту P_n по аспекту C ; $\Delta(P_n, D_n)$ – розузгодження проекту P_n по аспекту D ; P_n – кількість проектів – претендентів до портфеля розвитку.

Для переходу підприємства із поточного стану до запланованого шляхом формування портфеля проектів було розроблено відповідну алгоритмічну схему методу, куди зведено сутність та основні правила методу формування ціннісно-орієнтовного портфеля розвитку організації (рисунок).

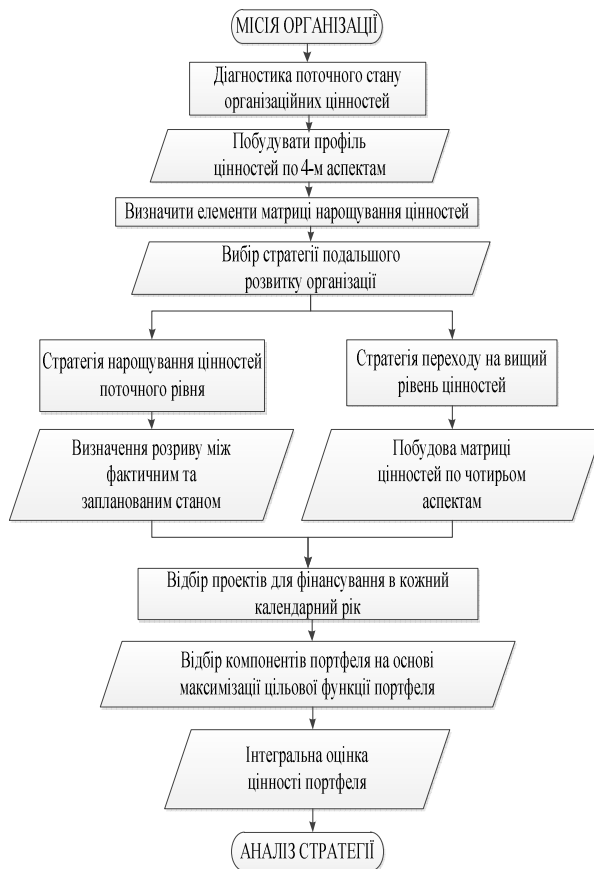


Рисунок – Послідовність управлінських дій для формування портфеля розвитку організації

На підставі проведеного визначення розузгодженостей формується портфель нарощування організаційних цінностей. Задача відбору компонентів оптимального портфеля –

це складне завдання і вирішувати його краще методами математичного програмування. На вході даної задачі потрібна інформація по можливих проектах (із визначеною цінністю) і про критерії цінностей. У портфель повинні потрапити лише ті проекти, які приносять необхідну цінність і, що особливо важливо, відповідають стратегії на певному ціннісному рівні існування організації. У результаті вирішення поставленої задачі (наприклад, симплекс-методом), отримуємо набір проектів, з яких повинен складатися портфель.

Однак, наданий метод можна застосовувати лише за умови, що проекти є незалежними. Облік взаємозалежності проектів у портфелі – це дуже суттєвий момент, який відображає можливість створення синергетичного ефекту при реалізації портфеля проектів. Тому, на початку можливо оцінювати показники загальної цінності портфеля без урахування взаємозалежності його компонентів, а потім розрахувати сумарний ефект від реалізації всіх компонентів портфеля в цілому (синергетичний ефект), що і буде досліджуватися в наступних публікаціях.

Висновки

1. Розуміння суті і причин спіралеподібного характеру розвитку має велике теоретико-пізнавальне значення, оскільки визначення домінуючих цінностей системи управління компанії дозволяє визначити поточну стратегію розвитку та формалізувати реалізацію ціннісно-орієнтовного портфеля проектів.

2. Управління еволюційним розвитком організації здійснюється шляхом реалізації ціннісно-орієнтовного портфеля з використанням відповідного інструментарію.

3. На кожному із етапів життєвого циклу організації є можливість вибору відповідної стратегії: продовжувати нарощувати цінності поточного рівня; підготувати перехід на наступний рівень цінностей або заморозити організаційні проекти.

4. Діагностика домінуючих еволюційних цінностей системи управління компанії визначає формування та реалізацію ціннісно-орієнтовного портфеля проектів, завдяки чому організація переходить на новий рівень еволюційного розвитку або продовжує нарощувати поточний рівень.

5. Запропонована послідовність управлінських дій для формування портфеля розвитку організації, що дозволяє формувати ціннісно-орієнтований портфель з різною мірою деталізації.

Список літератури

1. *The Project Workout* / Міжнародна організація із розповсюдження кращої практики з управління проектами (англ.). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.projectworkout.com/standarts.html>.
2. Бурков В.Н. Модели и методы мультипроектного управления / В.Н. Бурков, О.Ф. Квон, Л.А. Цитович. – М. : ИПУ РАН, 1997. – 63.
3. Матвеев А. А. Модели и методы управления портфелями проектов / Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. – М. : ПМСОФТ, 2003.– 208 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
5. Коттер Джон П. Впереди перемен. / Джон П. Коттер ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 256 с.
6. Бусленко Н.П. Лекции по теории сложных систем / Н.П. Бусленко, В.Е. Калашников, И.Н. Коваленко. – М. : Радий, 1993. – 440с.
7. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / Н. С. Бушуева. – К. : Наук. світ, 2007. – 270
8. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: Т. 1, Версия 1.2 / пер. с англ. под ред. проф. Бушуева С. Д. – К. : Науковий світ, 2009. – 173 с.
9. P2M: Управление проектами и программами. / под ред. проф. Бушуева С. Д. – К. : Науковий світ, 2009. – Т. 1, Версия 1.2 : Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий – 198 с.
10. Бушуев С.Д. Формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організацій // С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В. А. Рача. – 2009 – №3 (31). – С.5 - 14.
11. Молоканова В. М. Модель еволюційного розвитку підприємства на основі портфельно-орієнтованого управління / Молоканова В.М., Демін Г.К., // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ, 2014. – Вип. 7 (22). – С. 57-65.
12. Использование сбалансированной системы показателей при оценке эффективности вложений в корпоративную систему управления проектами. [Електронний ресурс] – Режим доступа : www.cti-technologies.ru. – Загл. с экрана.

Стаття надійшла до редколегії 03.06.2015

Рецензент: д-р техн. наук, заслужений діяч науки і техніки України В.О. Петренко, професор Національної металургійної академії України, Дніпропетровськ.

Молоканова Валентина Михайловна

Доктор технических наук, доцент кафедры менеджмента и управления проектами, *ORCID: 0000-0002-4553-4948*
 Днепрпетровский региональный институт государственного управления
 Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, Днепрпетровск

МОДЕЛЬ АДАПТАЦИИ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ К ИЗМЕНЕНИЮ ВНЕШНИХ УСЛОВИЙ

Аннотация. Проанализированы существующие подходы к формированию портфеля проектов организационного развития. Установлено, что стратегическое управление портфелем проектов наиболее приспособлено для адаптации предприятия к изменениям окружающей среды. Понимание и определение доминирующих ценностей системы управления компании формализует реализацию ценностно-ориентированного портфеля развития, благодаря чему организация переходит на новый уровень конкурентоспособности. Модель основывается на определении несоответствий между текущим и желаемым состоянием организационных ценностей. Рассмотрение ценностно-ориентированного управления развитием организации позволило определить последовательность управленческих действий для формирования портфеля проектов.

Ключевые слова: управление портфелями проектов; организационное развитие; организационные ценности

Molokanova Valentina

DSc (Eng.), associate Professor of Department of management and project management, ORCID: 0000-0002-4553-4948
Dnipropetrovsk regional Institute of public administration National Academy of public administration under the President of Ukraine, Dnipropetrovsk

MODEL OF THE PORTFOLIO ADAPTATION TO THE CHANGES IN EXTERNAL CONDITIONS

Abstract. Project management is used as a tool for organizational development in various spheres of public activity. In mature organizations project management at the highest level is used in the management of portfolios of projects. It is analyzed the existing approaches to the projects portfolio formation for organizational development. It is established that strategic project portfolio management is the most useful for adapting enterprises to environmental changes. It is shown that the management of portfolios of projects must be considered from the position of a fundamentally new paradigm of organizational development based on the dominant values. Consideration of value-oriented management development through a portfolio of projects allowed to determine the sequence of management actions to create a development organizations portfolio. The model of value-oriented portfolios formation was designed. Practical application of the proposed technology management for value-oriented portfolio management, as a complex of organizational and technical systems was considered. A method of formalization of the subject area with assessing of the enterprise state is constructed.

Keywords: project portfolio management; organizational development; organizational values

References

1. The Project Workout / International organization for the dissemination of best practices in project management. Retrieved from <http://www.projectworkout.com/standarts.html>.
2. Burkov, V. N. & Kwon, O.F. & Tsitovich, L. A. (1997). *Models and methods of multi-project management*. Moscow, Russia: Institute of sciences control [in Russian].
3. Matveev A. A., Novikov D. A., Tsvetkov, A.V. (2003). *Models and methods of portfolio management projects*. Moscow: PMSOFT [in Russian].
4. Ansoff, I. (1989). *Strategic management*. abbr. trans.; scientific. ed. and ed. forew. L. I. Yevenko. Moscow, Russia: Economics [in Russian].
5. Cotter, John P. (2007). *Ahead of change*. per. s angl. – Moscow, Russia: ZAO "Olimp-Biznes" [in Russian].
6. Buslenko, N. P. & Kalashnikov, V.E. & Kovalenko, L.N. (1993). *Lectures on the theory of complex systems*. Moscow, Russia: Radium [in Russian].
7. Bushueva, N.S. (2007). *Models and methods for proactive management of programs of organizational development*. Kyiv, Ukraine: Nauk. Svit, [in Russian].
8. *Guidance on the management of innovative projects and programmes: volume 1, Version 1.2 (2009)*. trans. edited by Professor S.D. Bushuev. Kyiv, Ukraine: N. Svit [in Russian].
9. *2PM: Management of projects and programmes*.(2009). Editorship of Professor S.D. Bushuev. Kyiv, Ukraine: N. Svit, Vol. 1, Version 1.2 : *Manual on management of innovative projects and programs enterprise*. [in Russian].
10. Bushuev, S.D., Bushueva, N.S. (2009). *Value-generating activity in project-oriented organizations. Project management and production development. Collection of scientific works.. With editorship of Rach V. A. №3 (31), 5 -14* [in Ukrainian].
11. Molokanova, V.M., Demin, G.K. (2014). *The evolutionary model of enterprise development on the basis of portfolio-oriented management*. *Bulletin of Pridneprovsk derzhavna Academy of construction of the architecture: the CG. Sciences*, 7(22), 57-65 [in Ukrainian].
12. *The use of the balanced scorecard in assessing the efficiency of investments in corporate project management system*. Retrieved from [http:// www.cti-technologies.ru](http://www.cti-technologies.ru)

Посилання на публікацію

- APA Molokanova, V. (2015). *Model of the portfolio adaptation to the changes in external conditions. Management of development of complex systems*, 23 (1), 69 – 76. [ukr.]
- ГОСТ Молоканова В.М. Модель адаптації портфеля проектів до зміни зовнішніх умов [Текст] / В.М. Молоканова // *Управління розвитком складних систем*. – 2015. – № 23 (1). – С. 69 – 76.