

**Исследование методологии и
оценка зрелости управления
портфелем проектов в
российских компаниях**

Исполнители и соисполнители

- Аньшин В.М. – ГУ-ВШЭ
- Ильина О.Н. – ГУ-ВШЭ
- Боровых А. - ГУ-ВШЭ
- Ларионова О. – ГУ-ВШЭ
- Негматова Л.Д. – ГУ ВШЭ
- Гергерт Д.В.- Пермский филиал ГУ-ВШЭ
- Курзякова Ф.В. – Сибирский государственный аэрокосмический университет
- Буймов Г.А. - Сибирский Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники
- Казакова О.Б. – Академия государственной службы при Президенте Башкортостана
- Габдулхаков Ф.Г. - Министерство финансов Республики Татарстан

Научная проблема

Проблема оценки уровня зрелости портфельного управления, выявления факторов торможения и развития проектно-портфельной методологии

Цель исследования

Определение обобщенного состояния и практики проектно-портфельного управления, выявление факторов, влияющих на уровень его зрелости и взаимосвязи уровня зрелости с другими параметрами и результатами деятельности по материалам обследования российских компаний

Гипотезы исследования

- на российских предприятиях существуют значительные резервы более широкого и глубокого распространения проектно-портфельных технологий управления (H1)
- более последовательное и полное использование методологии управления портфелем проектов будет способствовать повышению эффективности деятельности российских компаний, что осознается их менеджерами (H2)
- степень распространения технологий управления портфелем проектов зависит от комплекса факторов, влияние которых может быть количественно измерено (H3)
- уровень зрелости управления портфелем проектов может быть количественно измерен и влияет на параметры и показатели деятельности компаний (H4)

Структура и задачи исследования

- Исследование мирового опыта
- Состояние управления портфелями проектов в России
- Развитие методологии измерения уровня зрелости управления портфелями проектов
- Исследование взаимосвязи уровней зрелости и показателей работы компаний

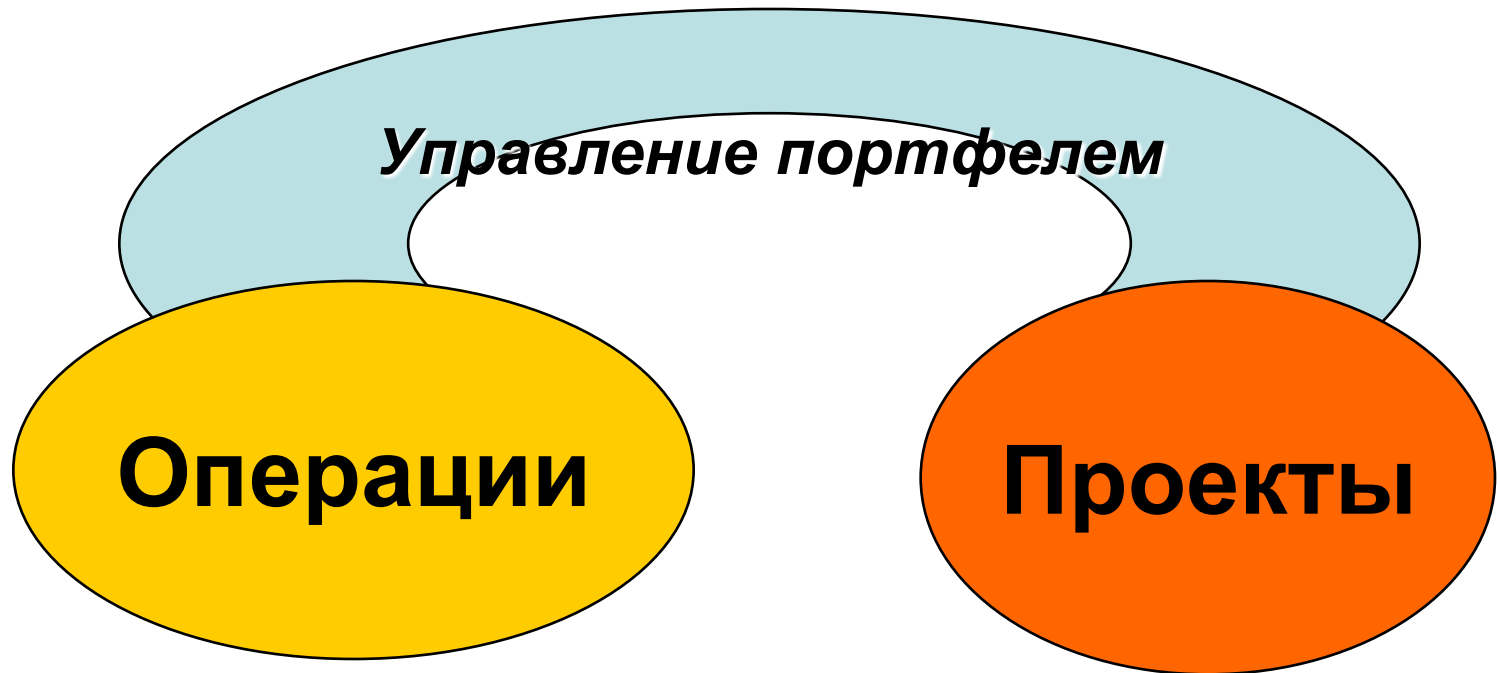
Исследование мирового опыта

- Тенденции методологии УПП
- Опыт стандартизации УПП
- Опыт компаний в области УПП

Понятийный аппарат исследования

- **Портфель проектов** – совокупность проектов, связанных целями и ресурсами организации
- **Управление портфелем проектов** (проектно-портфельное управление, проектно-портфельная методология) – процессы и организационные формы, направленные на максимизацию общего вклада совокупности проектов в общее благосостояние и успех организации, достижение ее целей
- **Эталон управления портфелем проектов** – совокупность лучших практик в области управления портфелем проектов
- **Зрелость УПП** - состояние процессов проектно-портфельного управления, характеризующееся определенной степенью развития и приближения к эталону
- **Уровень зрелости** – измеренная ступень приближения к эталону УПП

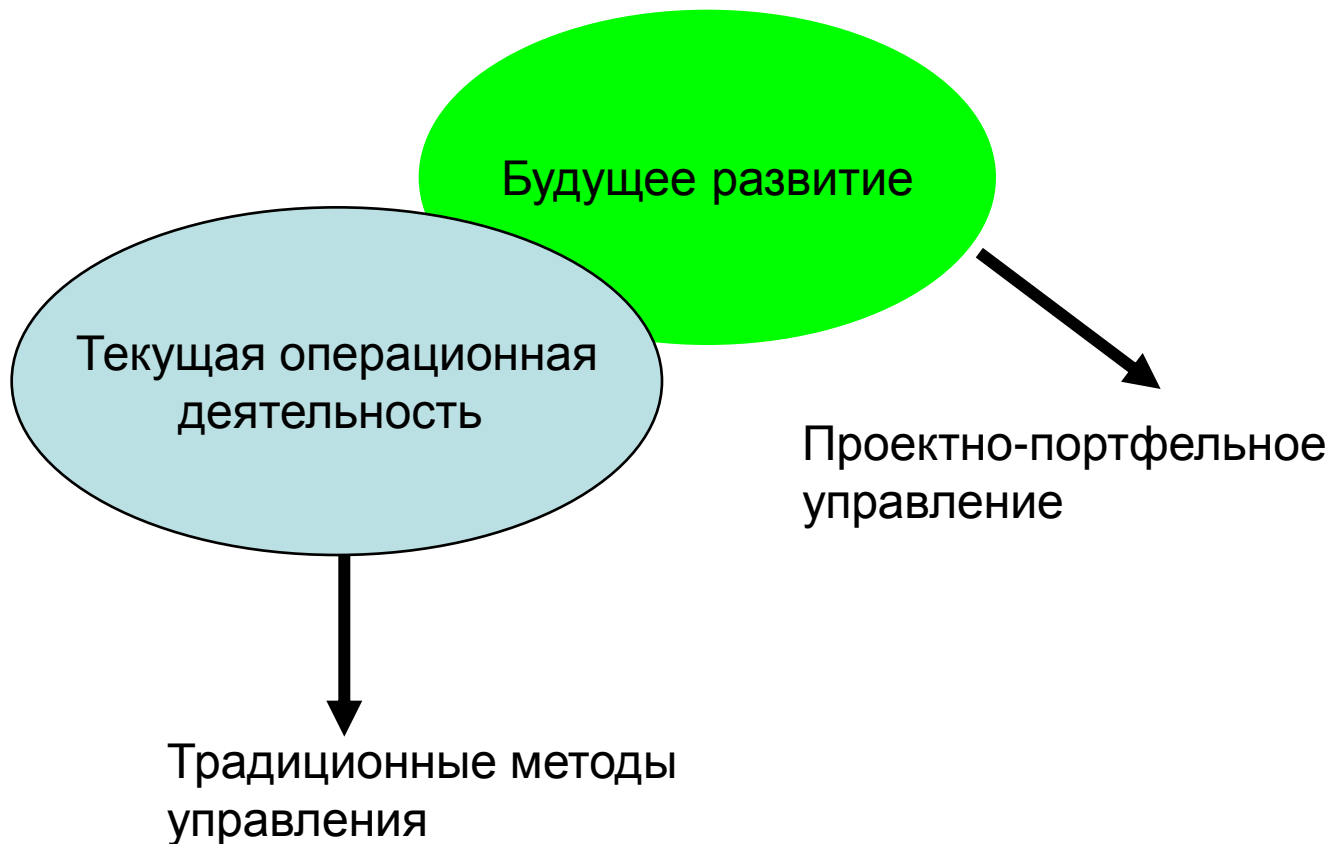
Управление портфелем как мост



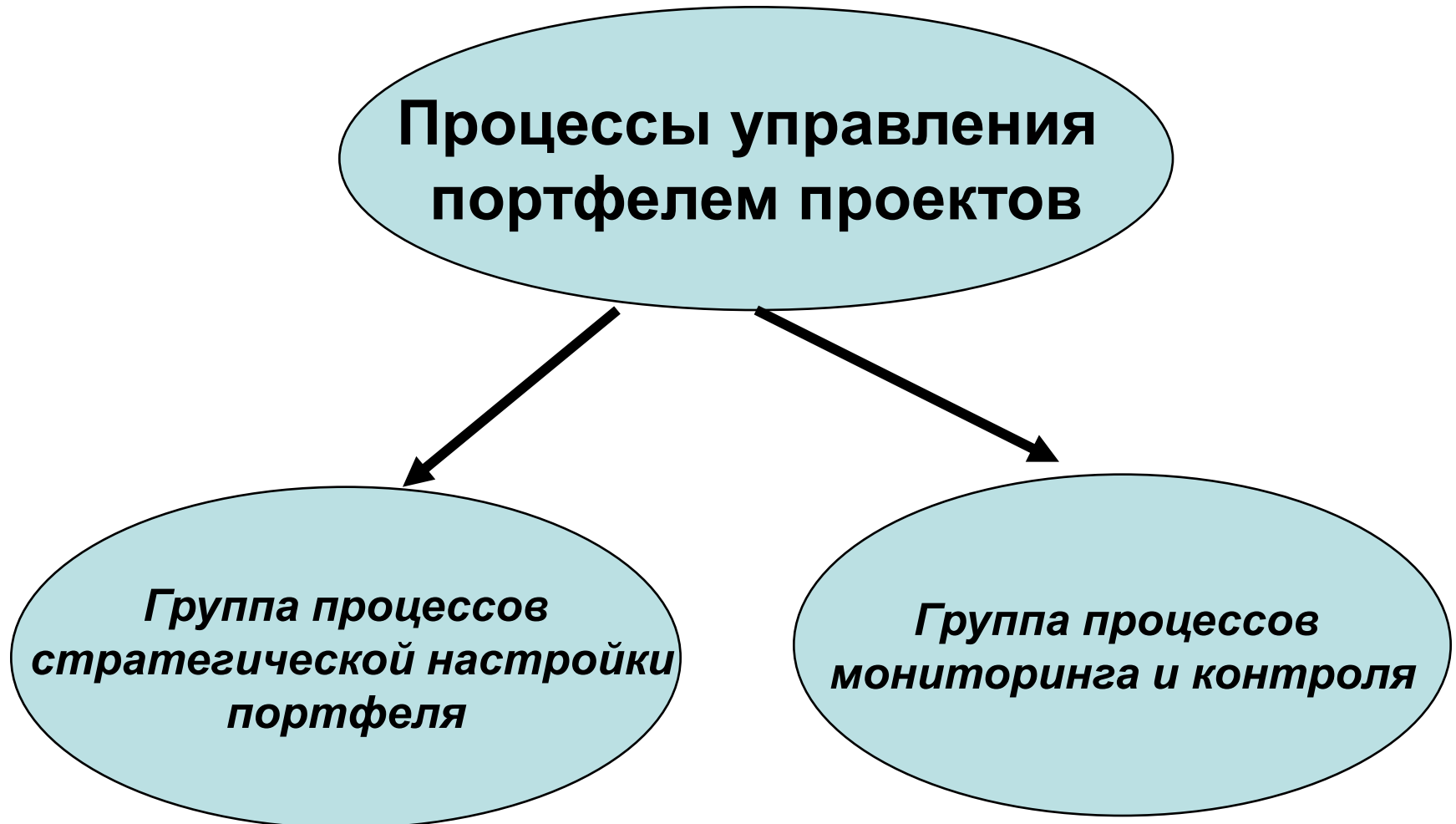
Управление портфелем проектов как ХАБ



Проектно-ориентированное управление



Процессный подход к управлению проектами



Группа процессов стратегической настройки (выравнивания) портфеля

↗ Идентификация

↗ Категоризация

↗ Оценка

↗ Селекция

↗ Приоритезация

↗ Балансирование портфеля

↗ Авторизация

**Группа процессов
мониторинга и контроля**

```
graph TD; A[Группа процессов мониторинга и контроля] --> B[Подготовка отчетов и обзоров]; A --> C[Анализ стратегических изменений и корректировка критериев];
```

**Подготовка отчетов
и обзоров**

**Анализ стратегических
изменений и корректировка
критериев**

Расширение круга показателей оценки

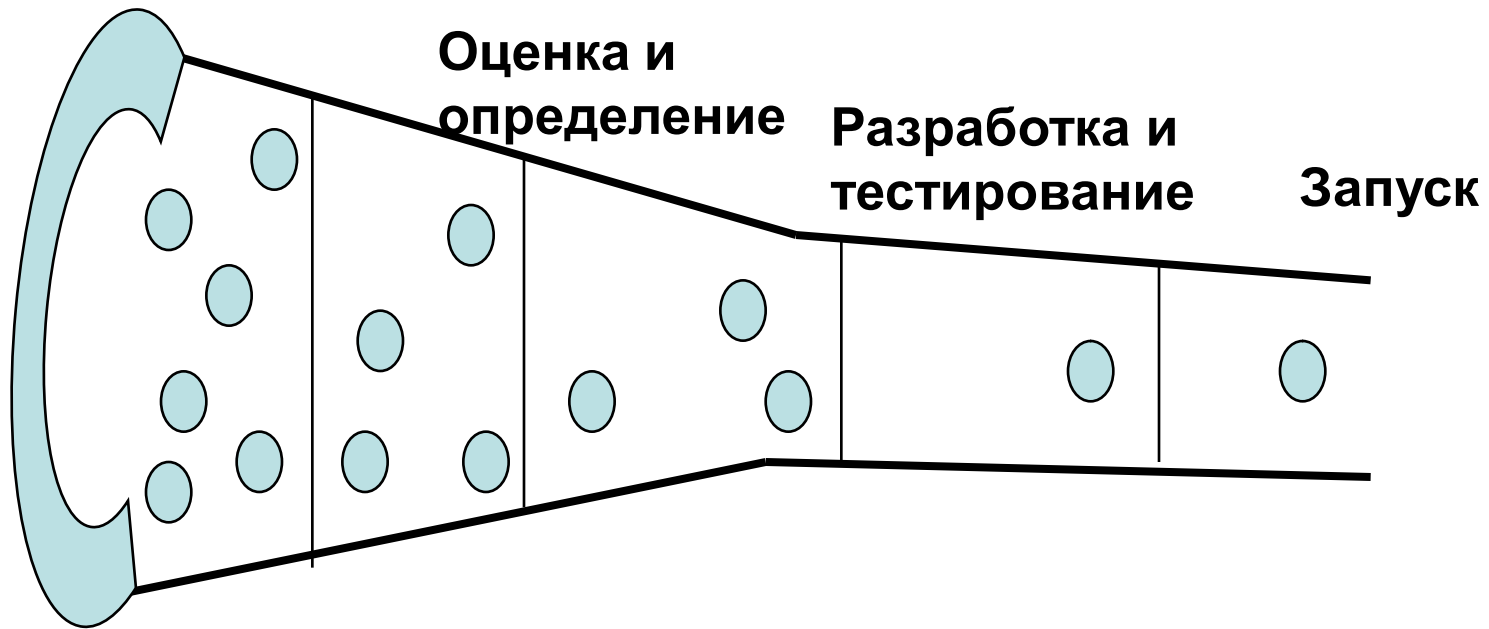


Процесс «стадии-ворота» (Stage-Gate Process -SGP)



«Воронка-туннель» отбора проектов

Идеи



Стандартизация УПП

- Национальные и международные стандарты по управлению проектами
- Стандарт по управлению портфелем проектов PMI
- Стандарты по оценке зрелости управления проектами, программами и портфелями проектов

Опыт зарубежных компаний

- Новые показатели (ESV, Bang for Buck Index, финансовый индекс и др.)
- Новые организационные формы(офисы управления проектами и офисы управления портфелями проектов)
- Скоринг
- Оптимизационные модели (модель Boeing Company и BMW)

Выводы

- УПП интенсивно развивается как научное направление менеджмента
- Усиливаются процессы стандартизации в УПП. Стандартизация рассматривается как способ внедрения научной методологии
- Компании рассматривают УПП как организационный инструмент повышения конкурентоспособности

Исследование процессов УПП в российских компаниях

Цель исследования –
определение состояния, перспектив
и измерение степени зрелости
процессов управления портфелями
проектов в российских компаниях.

Задачи

- Выявление распространения проектно-портфельного подхода в управлении в российских компаниях и степени знакомства менеджеров с данной методологией;
- Выявление отношения менеджмента компаний к проектно-портфельному управлению;
- Определение наличия, регламентации и стандартизации в компаниях процессов проектно-портфельного управления;
- Выявление факторов, тормозящих использование проектно-портфельного управления;
- Разработка и апробация методики измерения уровня зрелости управления портфелем проектов в компании.

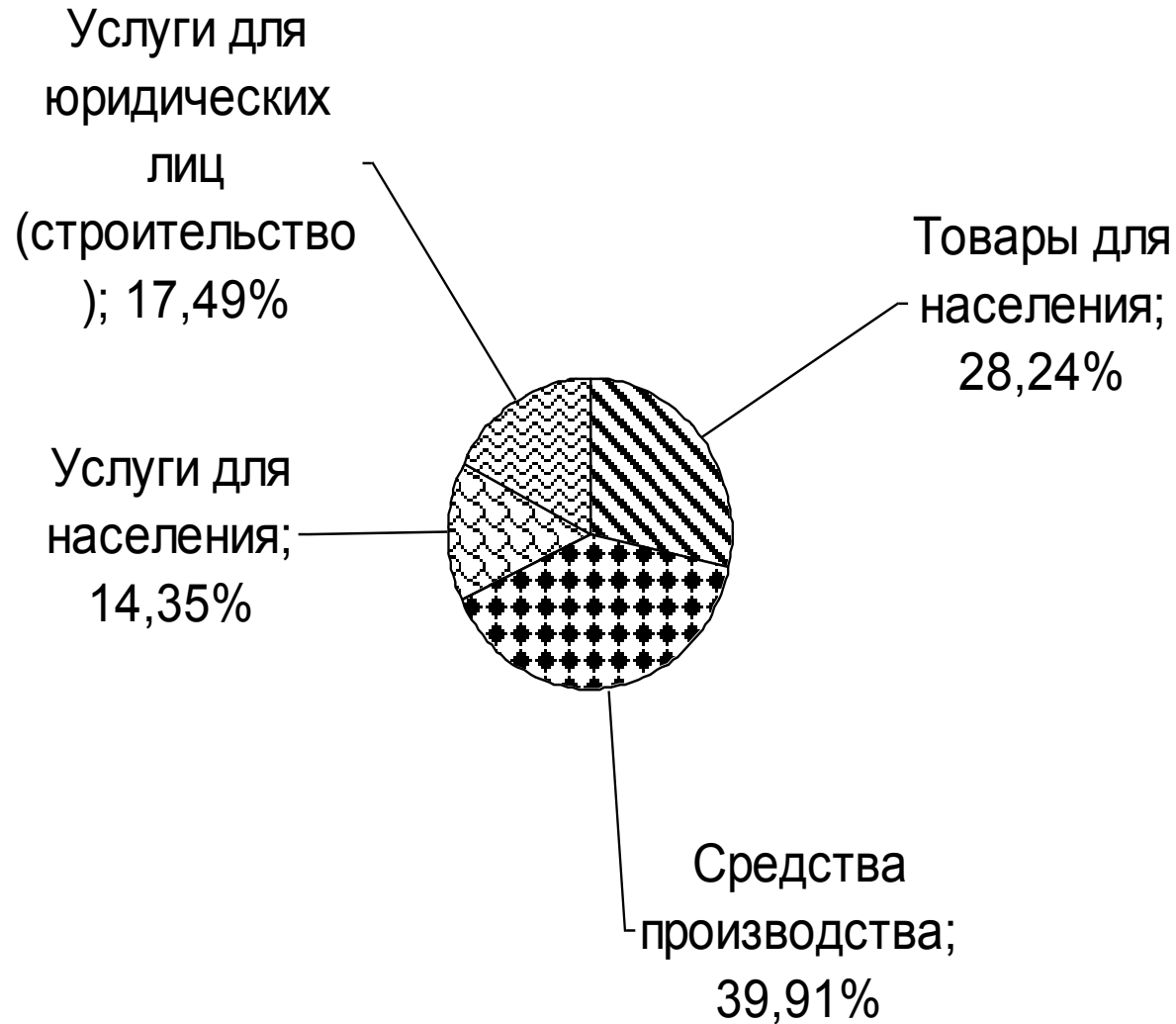
Аспекты исследования

- Понимание и начальные знания об УПП
- Мнение об перспективной эффективности УПП
- Наличие процессов и процедур
- Наличие стандартов
- Организационное обеспечение
- Результативность
- Уровень продуктов, процессов, положение на рынке
- Перспективы
- Отказ от проектов в условиях кризиса и УПП

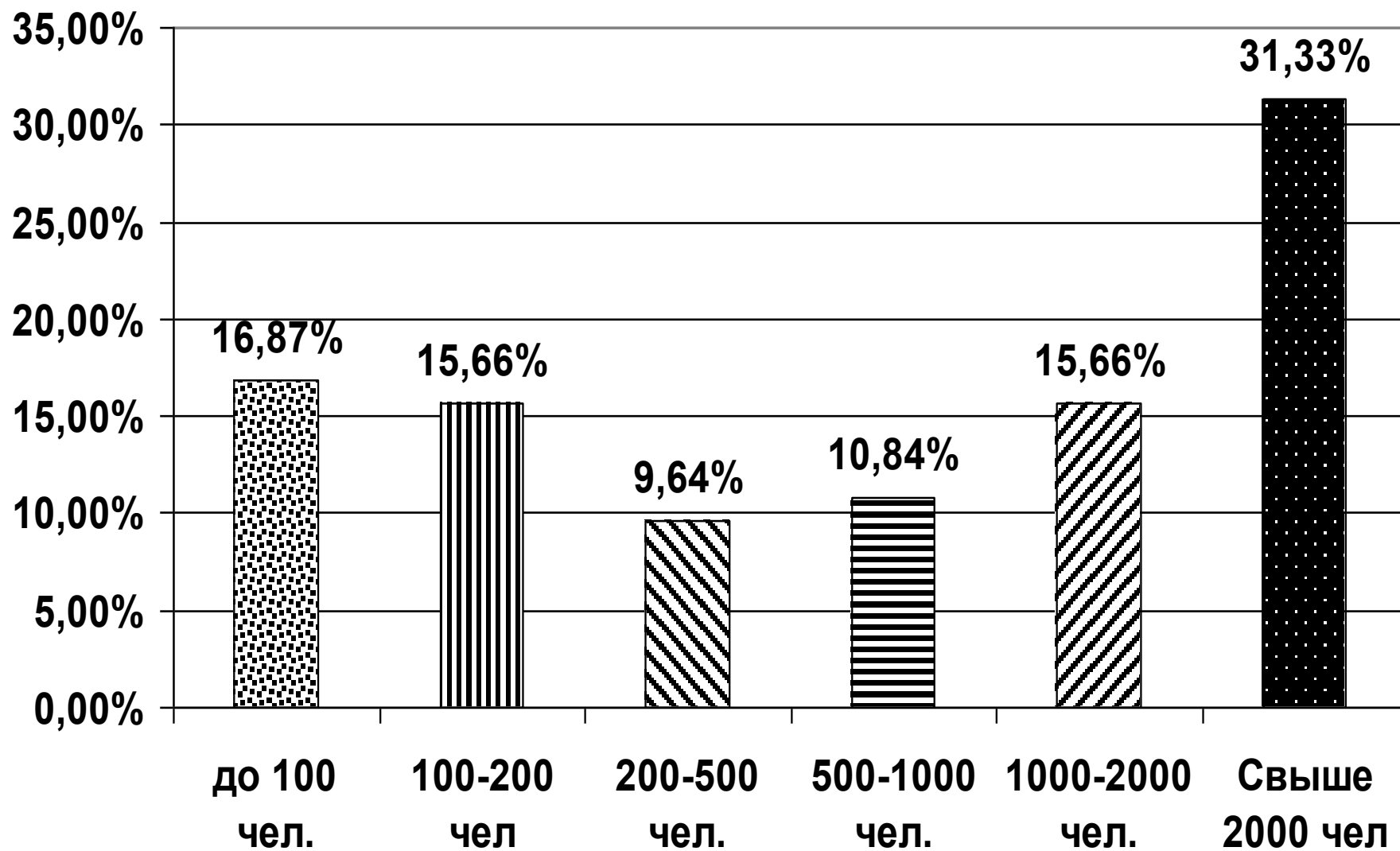
География исследования

- Москва
- Пермский край
- Республика Татарстан
- Республика Башкортостан
- Чувашская Республика
- Красноярский Край
- Томская область
- Республика Бурятия

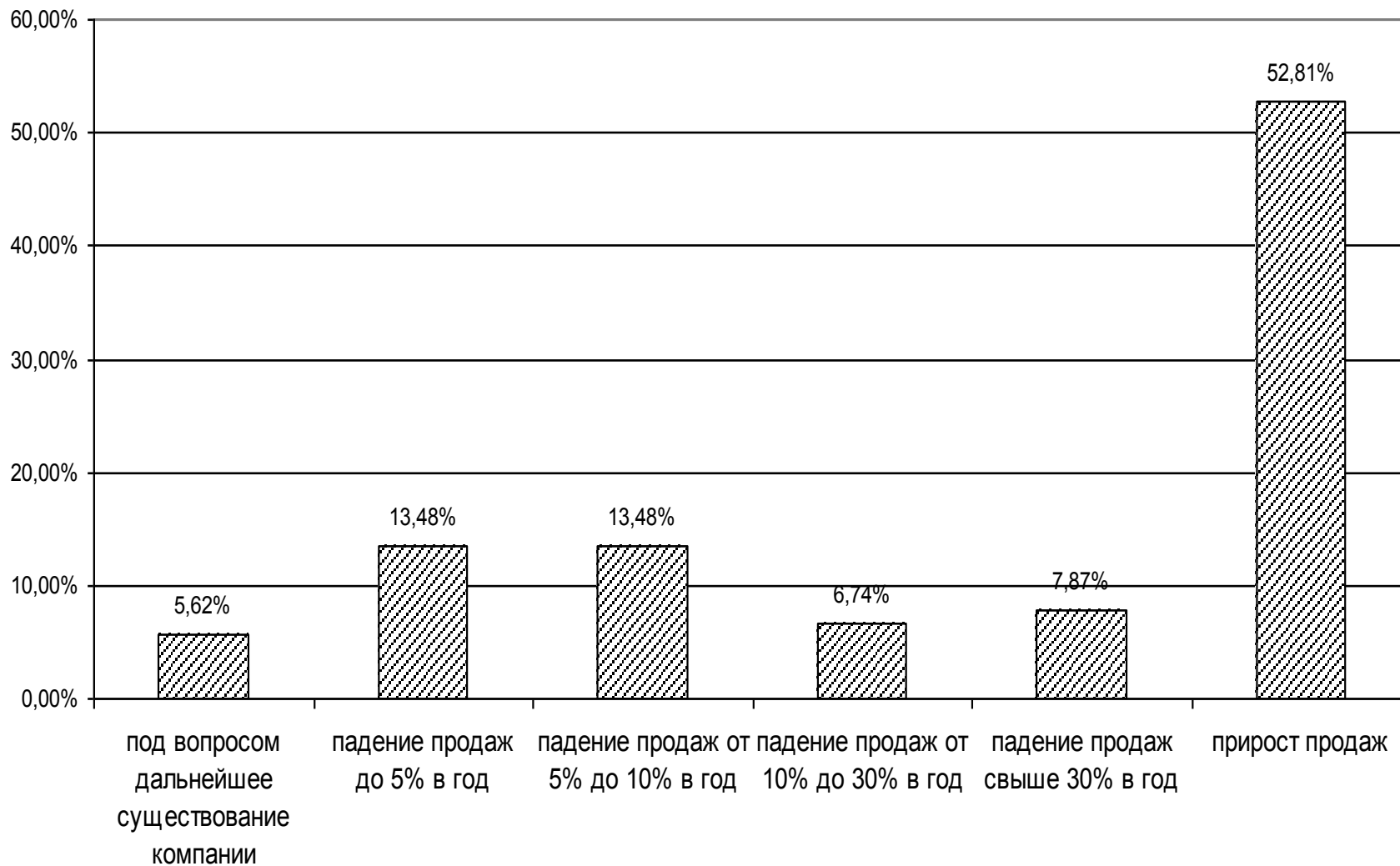
Деятельность обследованных компаний



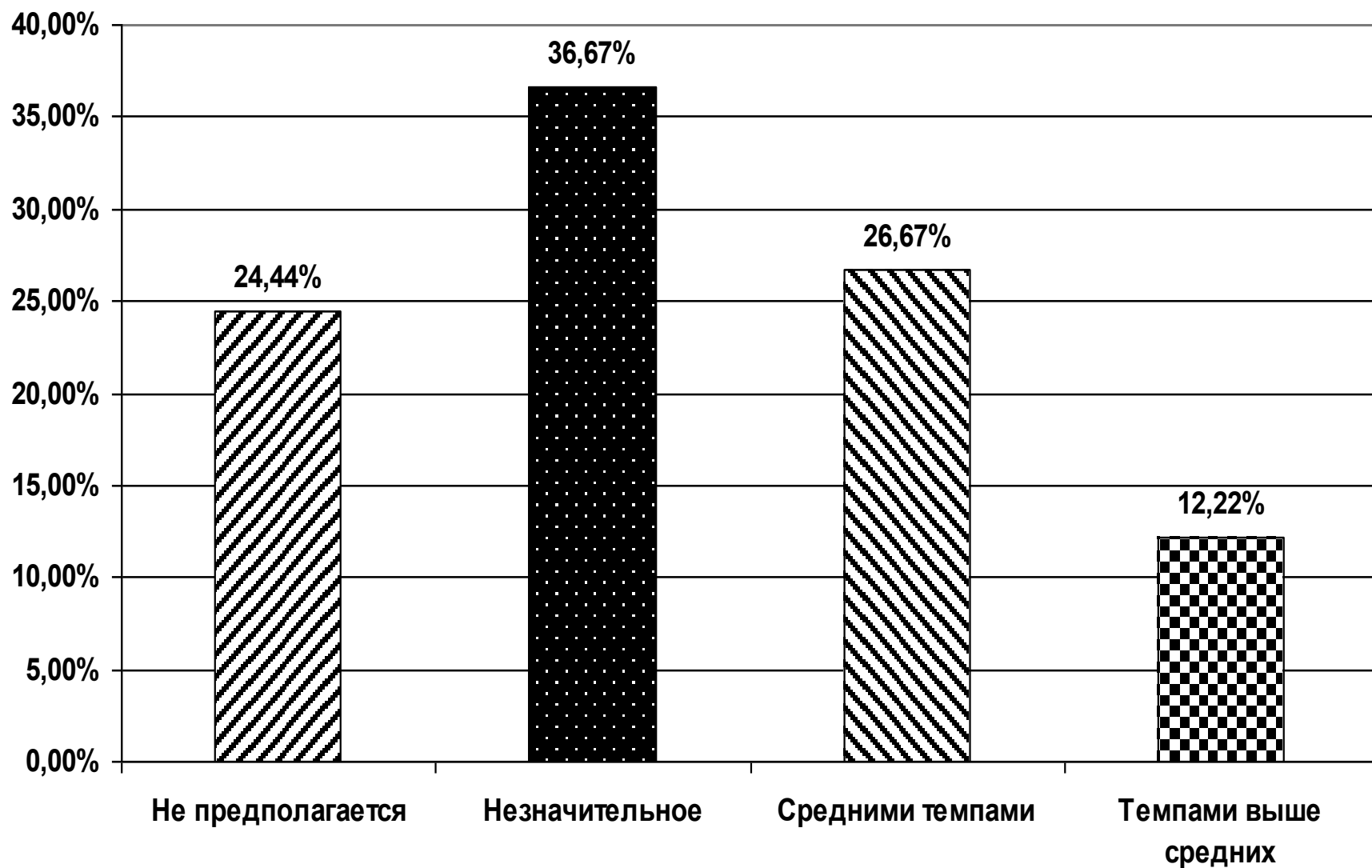
Распределение компаний по численности работающих



Оценка среднесрочных (на ближайшие 2-3 года) перспектив развития компании

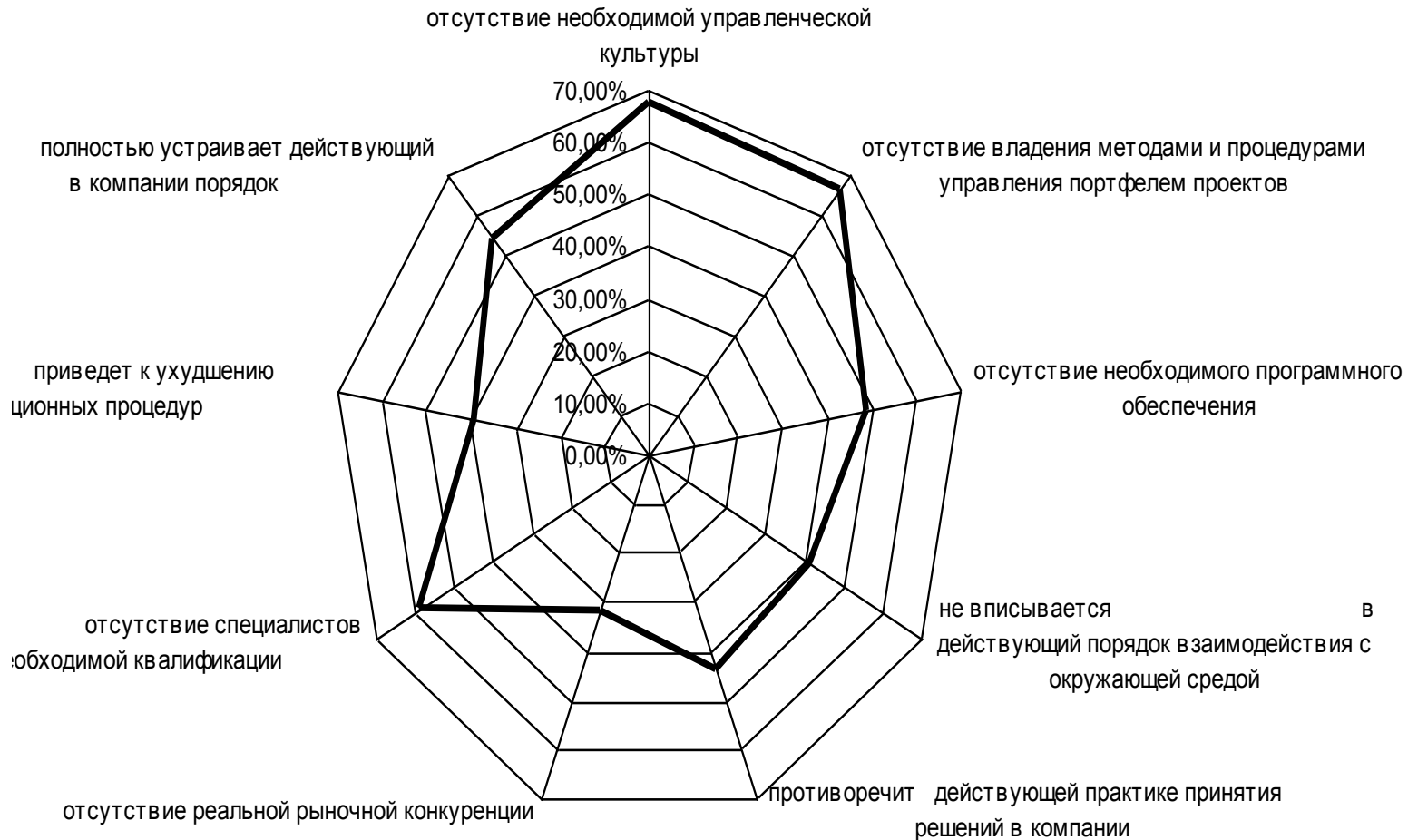


Прогноз обновления выпускаемой продукции в среднесрочной перспективе



Факторы, препятствующие использованию и распространению технологий управления портфелем проектов в компании?	Средний балл по фактору
отсутствие владения методами и процедурами УПП	3,21
отсутствие необходимой управленческой культуры	3,17
отсутствие специалистов необходимой квалификации	3,01
полностью устраивает действующий в компании порядок	2,79
отсутствие необходимого программного обеспечения	2,77
портфельная технология противоречит действующей практике принятия решений в компании	2,51
портфельная технология не вписывается в действующий порядок взаимодействия с окружающей средой	2,36
использование формализованных проектных технологий приведет к ухудшению ситуации в проектах	2,23
отсутствие реальной рыночной конкуренции	2,21
В среднем по совокупности факторов	2,70

Оценка влияния факторов, препятствующих использованию и распространению технологий управления портфелем проектов в компании



Требования к методике оценки зрелости

- Несмещенность оценок
- Эффективность
- Проактивность

Распределение предприятий по уровню зрелости

Уровень зрелости	Доля предприятий
0	27,9
1	34,4
2	19,3
3	9,6
4	3,2
5	5,3

Взаимосвязь уровней зрелости и параметров и показателей функционирования предприятия

Влияние уровня зрелости на:

- План планируемую динамику продаж
- Отказ от проектов в условиях кризиса
- Уровень продуктов, технологий, положение на рынке
- Финансовые показатели

**Оценка конкурентной позиции продуктов,
технологий, положения на рынке для
компаний I-го уровня зрелости УПП**

$$D_i = \sum_k B_k \cdot d_{ki}$$

		Рентабельность продаж по чистой прибыли	Рентабельность активов по чистой прибыли	Инвестиционная активность предприятий
Уровень зрелости	Коэффициент корреляции	0,24	0,41	0,73
	Коэффициент детерминации	0,058	0,17	0,54

Результаты исследования

- Определены основные направления развития проектно-портфельной методологии
- Определены тенденции зарубежной практики УПП
- Дана обобщенная оценка состояния УПП в российских компаниях
- Выявлены факторы торможения развития УПП в российских компаниях

Результаты исследования

- Предложена методика измерения уровня зрелости управления портфелем проектов
- Произведены расчеты по предложенной методике по обследованным компаниям
- Произведена оценка взаимосвязи уровней зрелости УПП и показателей функционирования компаний

Выводы

- состояние процессов управления портфелями проектов в российских компаниях находятся на очень низком уровне по большинству характеристик, практически на начальной стадии становления
- высшие менеджеры компаний высоко оценивают потенциальное влияние управления портфелем проектов на повышение эффективности использования ресурсов и возможности роста прибыли
- дальнейшее распространение проектно-портфельной методологии связано во многом с повышением квалификации и управленческой культуры российских менеджеров, освоением ими современных технологий научного менеджмента

Для того чтобы проектно-портфельная методология более полно вошла в практику российских компаний необходимо:

- подготовить серию статей и книг с описанием передового опыта управления портфелями проектов с целью популяризации данной методологии
- разработать российский стандарт по управлению портфелем проектов, учитывающий мировой опыт и российскую специфику
- организовать широкое обучение менеджеров российских компаний по вопросам управления проектами и портфелями проектов