

В статье рассмотрены вопросы взаимосвязи стратегии и портфеля проектов компании. Предложена типология портфелей, учитывающая наличие реальных опционов, стадий жизненного цикла, особенностей инновационных процессов, виды деятельности организации. Авторы рекомендуют аналитические приемы исследования структуры портфеля и представляют вниманию читателей процессы пересмотра портфеля проектов.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление проектами, портфель проектов, ценностная концепция управления проектами, анализ портфеля, портфель реальных опционов, пересмотр портфеля проектов

**Аньшин Валерий Михайлович** — д. э. н., профессор, заведующий кафедрой управления проектами ГУ-ВШЭ (г. Москва)

**Демкин Игорь Вячеславович** — к. э. н., доцент кафедры управления проектами ГУ-ВШЭ (г. Москва)

**Никонов Игорь Михайлович** — к. ф.-м. н., доцент кафедры управления проектами ГУ-ВШЭ (г. Москва)

**Царьков Игорь Николаевич** — старший преподаватель кафедры управления проектами ГУ-ВШЭ (г. Москва)

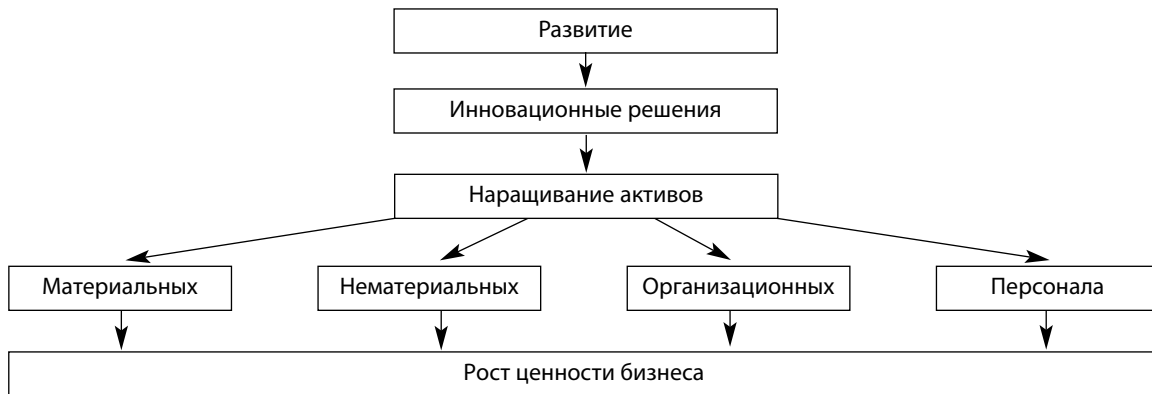
## 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Методология проектного управления все чаще входит в практику зарубежных и российских компаний. Исторически развитие бизнеса всегда выражалось в реализации соответствующих проектов. Хотя современная терминология не использовалась, более распространенным термином было «развитие», которое естественно связано с проектами.

Развитие — это наращивание компетенций, человеческого капитала и ценности активов (материальных, нематериальных, организационных, персонала) компании [6, с. 25–28]. Под увеличением ценности активов подразумевается их рост, который ведет к повышению стоимости (ценности) бизнеса. Наращивание активов происходит посредством реализации инновационных решений (рис. 1).

Направления и интенсивность развития связаны с видением будущего данного бизнеса и его целями. Определение этих направлений и интенсивности развития во времени с учетом целеполагания есть стратегия. С другой стороны,

**Рис. 1.** Ценностная направленность роста активов



стратегия — это последовательность действий, направленных на достижение долгосрочных целей. Оба эти определения стратегии являются взаимодополняющими.

Но что такое последовательность действий? В какой форме они реализуются? Действия бывают самыми различными, однако большинство из них специфичны и ограничены в сроках выполнения. Описание подобных действий подводит нас к определению их как проектов, данном контексте — проектов развития.

Таким образом, стратегия, с одной стороны, формулирует концепцию, призыв к движению в определенном направлении, с другой — практически это совокупность, или портфель, проектов развития. Фактически реализуемая (а не «существующая в умах») стратегия выражается через портфель проектов, разрабатываемых и осуществляемых организацией.

Портфели проектов различаются в зависимости от вида и масштабов экономической деятельности, стадии жизненного цикла, других факторов и, в конечном счете, стратегии предприятия. В свою очередь, разные портфели проектов предполагают использование неодинаковых методов управления. Представляется актуальным исследование типологических признаков портфелей проектов и соответствующих типу портфеля методов управления.

## 2. ЦЕННОСТНАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

Ряд теоретиков и практиков менеджмента считают, что цель организации не может быть выражена одним показателем, например прибылью, а должна характеризоваться неким иерархическим деревом. Наиболее последовательно данной концепции придерживался П. Дукер [5].

С таким подходом можно согласиться, однако следует иметь в виду, что достижение поставленных целей должно приводить к некоторому долгосрочному интегральному результату. Таковым может быть ценность бизнеса на конец заданного временного горизонта. В настоящее время этот подход реализуется концепцией «Управление, ориентированное на ценность» (Value-Based Management) [6, с. 25–58]. Кроме того, широкое распространение получает концепция «Проектно ориентированное управление» (Project-Based Management) [8; 9, с. 443–463; 12; 13]. Объединение двух концепций приводит к появлению новой теории ценностного управления проектами и их портфелями (Value-Based Project Management), суть которой заключается в применении проектного подхода к управлению развитием организации, ориентированному на рост ценности бизнеса.

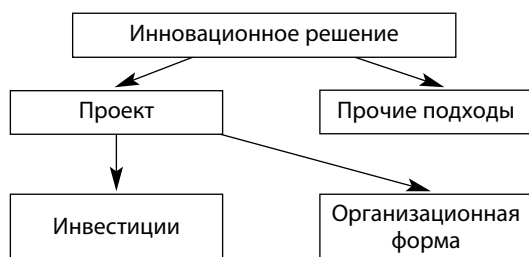
Таким образом, стратегия компании, ориентированная на рост ценности бизнеса, должна воплощаться в портфеле соответствующих проектов. Рассмотрим процесс формирования портфелей проектов с позиций их воздействия на этот рост.

### 3. ИНВЕСТИЦИОННО-ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПРИРОДА ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

Большинство проектов компании можно рассматривать и как инвестиции, и как формы организации (организационные образования), на что обращает внимание Р. Гарайс [9, с. 443–463]. Соответственно, портфель проектов является одновременно инвестиционным и организационным (рис. 2). Его инвестиционное содержание учитывается при отборе проектов и оптимизации портфеля. Задача заключается в распределении инвестиций по отдельным направлениям, обеспечивая наибольший эффект по заданному критерию.

Проект-инвестиция рассматривается с позиций соотношений риска и доходности, денежных потоков, окупаемости и других показателей данной области. Предъявляемые к проекту требования и его конечная оценка во многом зависят от того, в какой степени он удовлетворяет интересам инвестора. Известный инвестор У. Баффет, обеспечивший в среднем за 30 лет доходность инвестиций на уровне 23,8% (при обычной по американской промышленности доходности в 12%), например, считает приемлемыми проекты, которые

Рис. 2. Структура инновационного решения



характеризуются хорошей прогнозируемостью денежных потоков на ближайшие десять лет, минимальными расходами на поддержание текущей деятельности, возможностью регулирования цен и другими особенностями [4, с. 17].

Проект-организация — это совокупность бизнес-процессов, участников, мотиваций, коммуникаций, отчетов и т. д. Данные факторы учитываются при планировании, текущей реализации и закрытии проекта.

### 4. ТИПОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ ПОРТФЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ

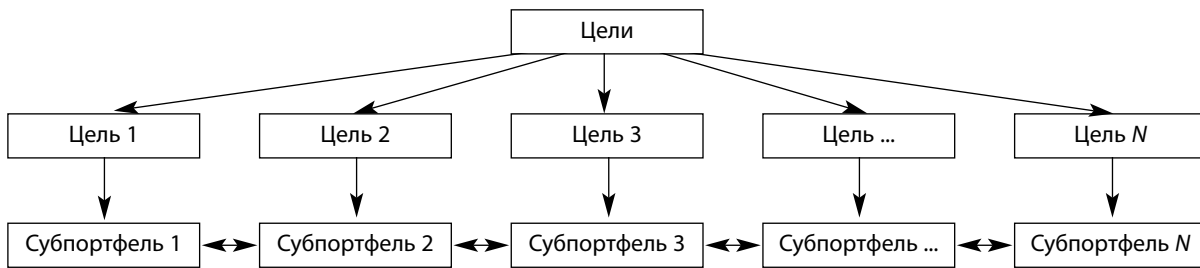
Для осуществления управления портфелями проектов необходимо знать общие типологические признаки, по которым отдельные проекты объединяются в портфели. Можно выделить десять следующих признаков:

- целевая ориентация;
- степень соответствия стратегии;
- способ наращивания активов;
- тип развивающей интеграции;
- инновационная направленность;
- характер взаимозависимости проектов;
- фаза жизненного цикла компании;
- вид встроенных опционов;
- вид деятельности организации;
- влияние на бизнес-структуру компании.

### 5. ЦЕЛЕВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ: ЦЕЛЕВЫЕ СУБПОРТФЕЛИ И МУЛЬТИПОРТФЕЛЬ

Для достижения цели необходимо сформулировать и реализовать стратегии с помощью портфелей проектов. Речь, как правило, идет не об одной цели, а об их иерархической системе, поэтому такой портфель должен формироваться для каждой из целей. Он может быть назван целевым субпортфелем (ЦСП) (рис. 3), а объединение частных субпортфелей будет представлять собой целевой мультипортфель (ЦМП) компании.

**Рис. 3.** Формирование целевых субпортфелей

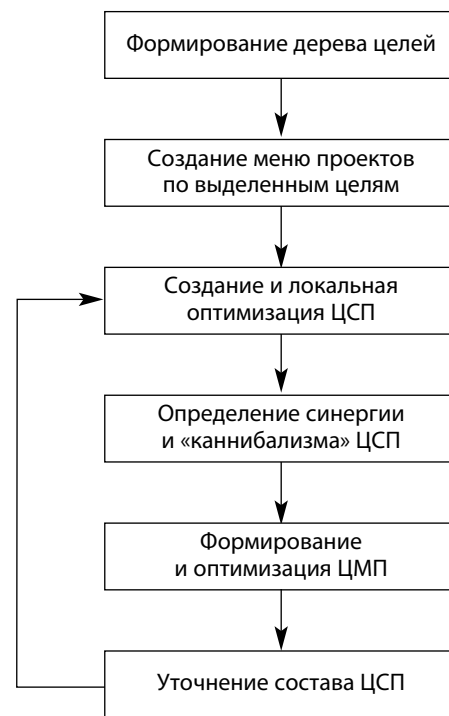


Формировать ЦСП и ЦМП целесообразно в ситуации, когда:

- компания работает на нескольких рынках по ряду продуктовых линий;
- наблюдается высокая интенсивность инновационных процессов в связи с частыми обновлениями продуктов и процессов;
- существуют варианты органического, интеграционного и экстерналиного роста;
- компания ставит агрессивные цели по увеличению ценности бизнеса при наличии «сильно разветвленного» дерева целей;
- организация работает в условиях высокой неопределенности или при серьезных функциональных и технологических угрозах;
- компания функционирует в условиях «длинного» стратегического горизонта и необходимо параллельно вести несколько долгосрочных проектов.

При подобных обстоятельствах можно рекомендовать декомпозицию проектов, объединив их в группы и создав ЦСП. В особо сложных ситуациях имеет смысл осуществить локальную оптимизацию отдельных ЦСП и формирование локальных оптимумов. При создании ЦМП необходимо произвести дополнительную оптимизацию, рассматривая различные наборы ЦСП и учитывая ограничения по всем портфелям. Возможно, потребуются уточнение состава ЦСП по результатам создания и оптимизации ЦМП. Алгоритм формирования ЦМП в общих чертах представлен на рис. 4.

**Рис. 4.** Взаимодействие ЦСП и ЦМП компании



## 6. СООТВЕТСТВИЕ ПРОЕКТОВ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Проекты компании могут быть ранжированы по степени соответствия стратегии компании.

Для этой цели используются различные шкалы, например по 100-балльной шкале проекты оцениваются следующим образом:

- проекты, слабо связанные со стратегией, — от 0 до 20;
- проекты, связь которых ниже среднего уровня, — от 21 до 40;
- проекты среднего соответствия стратегии — от 41 до 60;
- проекты высокого уровня соответствия — от 61 до 80;
- проекты, полностью соответствующие стратегии, — от 81 до 100.

Указанное выше ранжирование касается отдельных проектов. Оно также может быть проведено для портфеля в целом: баллы устанавливаются по затратам (долям) на разработку проектов, и на этой основе определяется уровень стратегической направленности портфеля (УСНП):

$$УСНП = \sum CH_i \times d_i,$$

где  $CH_i$  — степень соответствия  $i$ -го проекта стратегии компании;

$d_i$  — доля  $i$ -го проекта в портфеле ( по затратам на разработку).

Полученный показатель может быть использован для ранжирования портфелей по уровню их соответствия (в порядке возрастания) стратегии:

- нестратегический;
- слабый стратегический;
- среднестратегический;
- высокостратегический;
- сильный стратегический.

## 7. СПОСОБЫ НАРАЩИВАНИЯ АКТИВОВ

Ценностная ориентация портфеля проектов предполагает установление его соответствия процессам создания стоимости бизнеса в отдельных звеньях. В данном случае можно рассмотреть звенья цепочки ценности М. Портера [7, с. 107–117]: логистика, основные операции, управление и продажи. Стоимость создается в каждом звене, поэтому проекты должны быть привязаны к элементам данной цепочки. Дерево целей Друкера может быть встроено в такую цепочку. Проекты развития обычно разрабатываются и реализуются тремя основными способами:

- 1) созданием активов собственными силами организации;
- 2) присоединением или объединением активов;
- 3) интеграцией усилий нескольких компаний.

Первый путь — органический рост компании, самостоятельно наращивающей свой потенциал. Второй путь — усиливающийся процесс слияний и поглощений, который позволяет купить «готовый» недостающий актив на рынке (назовем такой рост компании экстернальным). Интересен третий путь. Интеграция усилий не предполагает владения новыми активами, а только временное объединение компетенций для создания новых продуктов или процессов. Она существует в формах стратегических альянсов, инновационных сообществ и сетей.

С учетом всех вышеперечисленных моментов процесс формирования проектов и портфелей может быть представлен матрицей портфеля проектов, или портфельной матрицей (табл. 1).

Таблица 1. Матрица портфеля проектов

Способ наращивания активов	Звенья цепочки ценности			
	Логистика	Операции	Управление	Продажи
Органический рост				
Слияния и поглощения				
Интеграция усилий				

Портфельная матрица описывает полный состав проектов развития организации. Это обусловлено и возможностью дробления звеньев цепочки ценности до требуемого уровня детализации.

Анализ матрицы позволяет дать оценку структурным свойствам портфеля.

Обозначим через  $P_{ijk}$  элементы матрицы: затраты на создание проекта  $i$ -ом способом наращивания активов в  $j$ -ом звене цепочки создания стоимости по  $k$ -ой цели. Тогда:

$$\frac{\sum_i \sum_k P_{ijk}}{\sum_i \sum_j \sum_k P_{ijk}} \text{ — доля проектов } j\text{-го звена цепочки создания стоимости;}$$

$$\frac{\sum_j \sum_k P_{ijk}}{\sum_i \sum_j \sum_k P_{ijk}} \text{ — доля проектов по } i\text{-му способу наращивания активов.}$$

Расчет указанных долевых коэффициентов позволяет провести предварительную экспресс-диагностику структуры портфеля проектов и определить в общем виде:

- структуру факторов создания дополнительной стоимости бизнеса и их соответствие оптимальной структуре;
- целевую ориентацию портфеля проектов, его вклад в развитие компании в соответствии с желаемыми ориентирами;
- рациональность способов развития бизнеса с позиций использования внутренних и внешних факторов.

Таким образом, в совокупности портфелей развития компании можно выделить проекты органического роста, предполагающие создание активов собственными силами (модернизация,

реконструкция, новое строительство, внедрение новых продуктов и процессов и др.), проекты внешнего (экстернального) развития (роста) и проекты интеграционного роста.

Как правило, компании сочетают перечисленные способы наращивания активов, и каждая выбирает свое соотношение их интенсивностей. Рассмотрим сочетания органического и экстернального роста. Будем учитывать интенсивности этих направлений на двух уровнях: высоком и низком. Сочетание проектов органического и экстернального роста различных интенсивностей формирует варианты портфелей проектов развития (табл. 2).

Если компания предполагает развиваться за счет привлечения внешних активов, используя механизмы слияний и поглощений, а органический рост реализуется с низкой интенсивностью, такой портфель должен быть назван *экстернально ориентированным*. Формирование подобного портфеля целесообразно в условиях высококонкурентных и насыщенных (низкого роста) рынков, когда возможности расширения производственных мощностей ограничены.

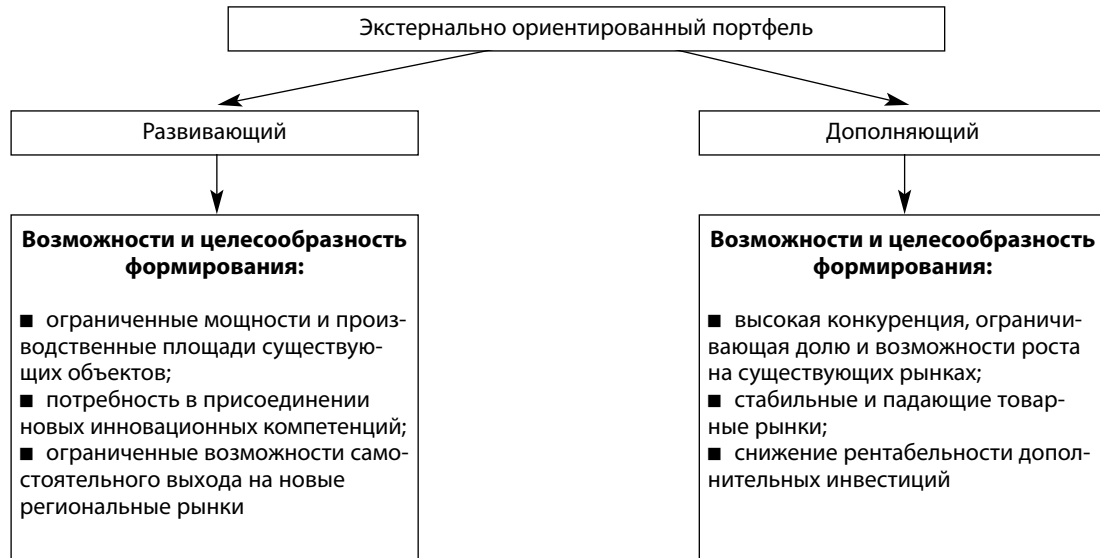
Можно выделить два вида экстернально ориентированных портфелей: развивающий и дополняющий. Развивающий портфель нацелен на расширение действующего бизнеса, повышение его эффективности. Дополняющий портфель удовлетворяет стремление владельца создать новые бизнес-направления (рис. 5).

Если компания использует наступательную стратегию и функционирует на растущем рынке, целесообразно наиболее интенсивно задействовать факторы как экстернального, так и органического роста. В этом случае имеет место *агрессивный портфель*, который также может быть

**Таблица 2.** Типы портфеля проектов при взаимодействии способов наращивания активов

		Интенсивность органического роста	
		Низкая	Высокая
Интенсивность экстернального роста	Высокая	Экстернально ориентированный портфель	Агрессивный портфель
	Низкая	Низкоинтенсивный портфель	Органически ориентированный портфель

**Рис. 5.** Виды и условия формирования экстерналию ориентированных портфелей



развивающим или дополняющим. Управление таким портфелем требует разнообразных проектных умений, в том числе навыков одновременно ведения внутренних и внешних проектов.

При стремлении развиваться за счет внутренних факторов компания формирует свой портфель из «органических» проектов. Подобный портфель может быть назван *органически ориентированным*. Положительным моментом органического роста является развитие собственных инновационных компетенций, физическое создание новых активов, обучение персонала и др. Однако в далекой перспективе ориентация только на этот способ развития приводит к автаркии, упущенным возможностям заимствования идей и активов, что могло бы ускорить развитие компании и направить его по более эффективному пути.

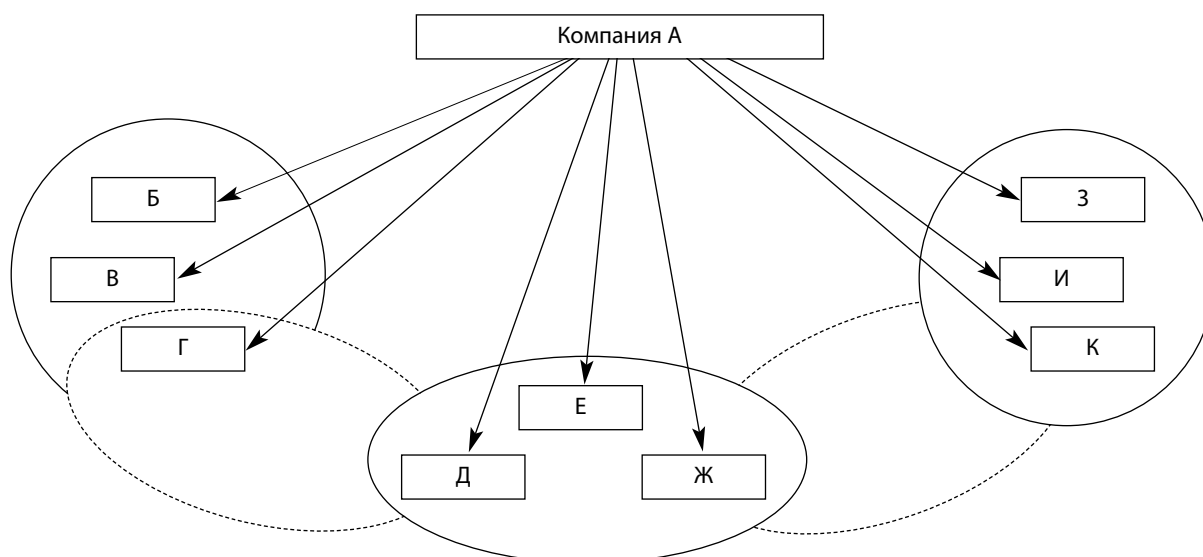
В ситуации подавленной инновационной и инвестиционной активности компании в отношении роста активов формируется *низкоинтенсивный портфель* проектов, когда сдерживается как

органический, так и экстерналию рост. Существует несколько причин подобной ситуации: кризис в экономике в целом, упадок соответствующего отраслевого рынка, недостаточные управленческие умения, стремление собственников выйти из данного бизнеса и, как следствие, отсутствие инвестиций в его развитие. Кроме того, компании проходят различные фазы жизненного цикла, в том числе зрелость и упадок, характеризующиеся снижением темпов экономического роста.

## 8. ТИП РАЗВИВАЮЩЕЙ ИНТЕГРАЦИИ: ОРГАНИЗАЦИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

В условиях глобализации, развития информационных и телекоммуникационных технологий в реализации проектных процедур усиливаются две важнейшие тенденции: распространение сетевой организации проектов и разработка регионально распределенных проектов [10, 11].

Рис. 6. Сетевая организация портфелей проектов



**Сетевая организация проектов** характерна для стратегических альянсов и инновационных сообществ (рис. 6). Это проявление интеграционной тенденции в разработке проектов: компании на определенный период объединяют ресурсы для создания высокотехнологичных продуктов. В подобных образованиях реализуются совместные проекты, которые часто представляют собой виртуальное взаимодействие отдельных проектных групп, относящихся к различным компаниям — участникам альянсов и сообществ. Общение разработчиков происходит посредством Интернета и мобильной связи. Вовлеченная в такие структуры организация обладает портфелем подобных проектов, как связанных, так и не связанных между собой, сотрудничая

таким образом одновременно в нескольких альянсах и сообществах.

Компания может быть инициатором альянса или привлекаемым участником, а также носителем основной или вспомогательной идеи (табл. 3).

Особенностью глобальных компаний является **разработка проектов в различных регионах и странах** (территориях). В этом случае портфель имеет региональную и межстрановую структуру. Возможны следующие варианты.

- Части одного проекта разрабатываются в различных регионах, где есть подразделения глобальной компании. Выполнение проекта распределяется между группами разработчиков, которые могут находиться в разных географических точках мира и знать национальную специфику.

Таблица 3. Матрица сетевых портфелей

		Инициатор	
		Основная идея	Вспомогательная идея
Привлекаемый участник	Основная идея	Портфель — лидер проектов	Обратный гармонизированный портфель
	Вспомогательная идея	Гармонизированный портфель	Портфель инфраструктурных проектов



■ Несколько проектов разрабатываются по частям на разных территориях. Отличие от предыдущей ситуации — в количестве проектов.

■ В отдельном регионе разрабатываются несколько подпроектов (подпроект — часть проекта). Каждое региональное подразделение компании создает «портфель подпроектов».

■ В различных регионах создаются свои портфели проектов, совокупность которых формирует мультипортфель компании.

■ проектов собственной и заимствованной разработки;

■ базовых, радикальных и улучшающих проектов.

Конкретные типы инноваций и соответствующие проекты вытекают из инновационной стратегии организации. Компания имеет, с одной стороны, портфель стратегий, с другой — портфель инновационных проектов. Второй портфель является инструментом реализации первого, но степень соответствия может быть различной.

## 9. ИННОВАЦИОННАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ

Особым видом портфеля является портфель инновационных проектов (ПИП). При его формировании следует учитывать, что типы инноваций различаются по:

■ функции: инновации-продукты и инновации-процессы;

■ степени новизны: базовые, радикальные, улучшающие;

■ степени участия: собственные или заимствованные разработки.

Возможности интеграции перечисленных типов инноваций и организации проектов для создания новых продуктов и процессов показаны в табл. 4.

Проекты создания перечисленных выше инноваций могут входить в инновационный портфель в различных пропорциях. Исходя из этого рассчитываются характеризующие портфель доли:

■ продуктовых и процессных проектов;

## 10. ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ПРОЕКТОВ В ПОРТФЕЛЕ

Портфель может характеризоваться различной взаимозависимостью входящих в него проектов:

■ стратегической;

■ рыночной;

■ технологической;

■ финансовой;

■ организационной.

Стратегическая взаимозависимость возникает, когда для реализации долгосрочной стратегии необходимо выстроить цепочку проектов, в которой каждый проект решает задачи, обеспечивающие движение к намеченной цели. Можно выделить два основных вида такой взаимозависимости:

■ последовательная, когда предшествующие проекты создают стратегические условия для реализации последующих;

**Таблица 4.** Типы инновационных портфелей проектов создания новых продуктов и процессов

Степень новизны	Разработки	Функция	
		Инновация-продукт	Инновация-процесс
Базовые	Собственные	На основе собственных открытий	На основе собственных открытий
	Заимствованные	На основе заимствованных открытий	На основе заимствованных открытий
Радикальные	Собственные	На основе собственных изобретений	На основе собственных изобретений
	Заимствованные	На основе заимствованных изобретений	На основе заимствованных изобретений
Улучшающие	Собственные	На основе собственных НИОКР	На основе собственных НИОКР
	Заимствованные	На основе заимствованных НИОКР	На основе заимствованных НИОКР

■ дополняющая, когда для реализации стратегии нужно реализовать ряд параллельных задач в соответствующих проектах.

Рыночная взаимозависимость проявляется в:

■ наличии инфраструктурных проектов, создающих возможности увеличения и поддержания рыночной позиции компании (например, проекты маркетинговых коммуникаций, создания дилерской сети и др.);

■ влиянии отдельных проектов на объемы продаж в рамках других проектов. Это влияние может быть как положительным, так и отрицательным.

Технологическая взаимозависимость:

■ понимание и осуществление технических решений по отдельным проектам связано с разработкой других проектов;

■ завершение одних проектов является условием начала других;

■ наличие базовых проектов создает условия для реализации нескольких проектов портфеля;

■ наличие альтернативных проектов предполагает использование конкурирующих технических идей.

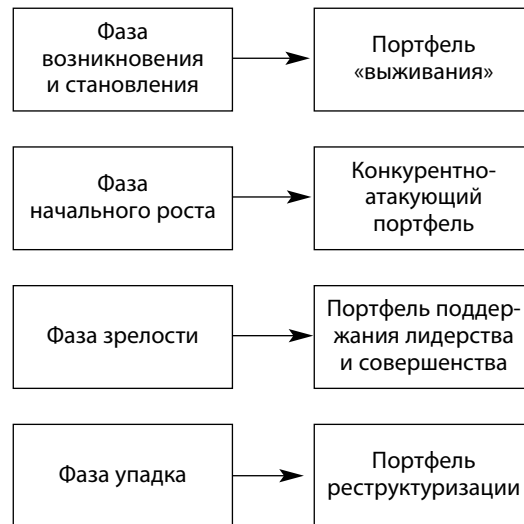
Финансовая взаимозависимость возникает, когда финансирование одних проектов планируется за счет денежных потоков, полученных по завершении других проектов.

Организационная взаимозависимость связана с необходимостью создания новых структурных подразделений или объединения существующих для разработки и реализации нескольких проектов.

## 11. ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ И СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Организация проходит следующие фазы (стадии) жизненного цикла: возникновение, становление, начальный рост, рост, зрелость, упадок. На различных фазах портфель проектов организации будет иметь свои отличительные особенности (рис. 7).

**Рис. 7.** Портфели проектов и фазы жизненного цикла компании



На стадиях становления речь идет о портфеле проектов выживания организации. Конкретное наполнение портфеля зависит, кроме фазы жизненного цикла, и от других факторов, в частности инновационно-технологических особенностей. Например, высокотехнологичные организации смогут выжить за счет интеграционных, в том числе сетевых проектов, выполняемых в кооперации с крупными компаниями. Некоторые инновационные структуры создаются с целью коммерциализации открытий и изобретений их основателей.

Выход на стадию роста предполагает ужесточение конкурентной борьбы за увеличение рыночной доли. Здесь компания использует атакующие стратегии, которые реализуются соответствующими портфелями проектов. На данной стадии также возможны варианты проектов. Многие (даже, наверное, большинство) предприятия первоначально формируют органически ориентированные портфели, а затем переходят к развивающим и дополняющим экстерналию

ориентированным портфелям. Есть примеры компаний, которые в значительной степени наращивают свой потенциал за счет проектов слияний и поглощений. Например, компания Cisco Systems за сравнительно короткий период совершила около 100 поглощений, существенно нарастив за счет этого свой инновационно-технологический потенциал.

На стадии зрелости компании, как правило, уже достигли целевой доли на рынке и более осторожно и взвешенно подходят к формированию портфелей проектов. Их задача — поддерживать свое положение и лидерство, предлагать рынку совершенные и отличительные продукты (стратегии дифференциации в матрице Портера). Кроме того, портфель проектов должен «оттягивать» момент перехода в стадию упадка или не допустить такой переход в обозримой перспективе.

На стадии упадка организация может следовать, по крайней мере, трем направлениям дальнейшего существования: ликвидация (физическая ликвидация производственных мощностей), потеря самостоятельности с присоединением к

другой организации и возрождение при возобновлении роста. В любом случае речь идет о серьезной реструктуризации.

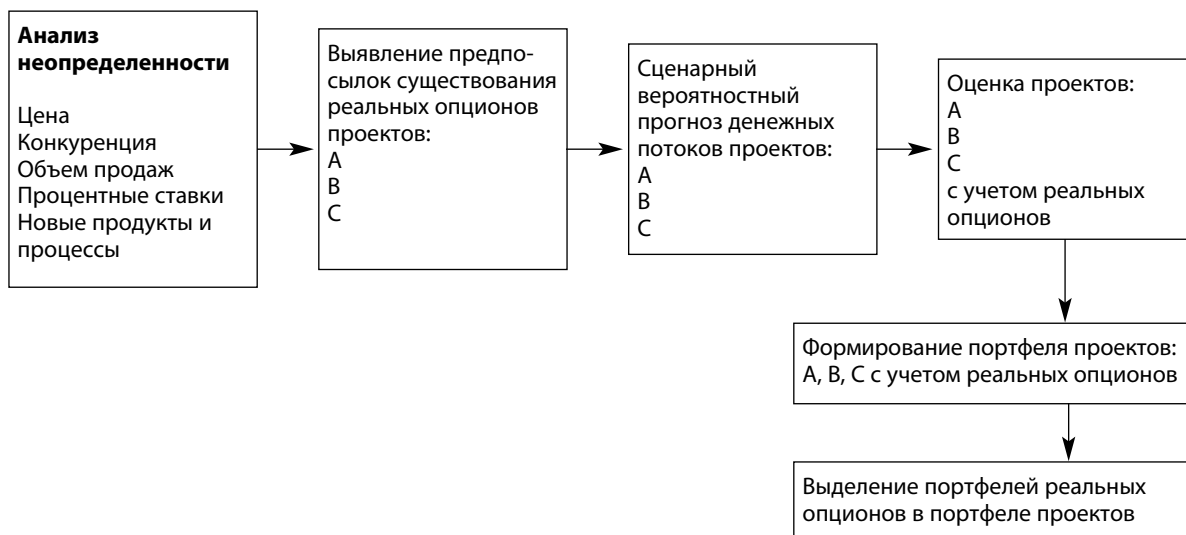
## 12. ПОРТФЕЛИ ПРОЕКТОВ С РЕАЛЬНЫМИ ОПЦИОНАМИ

Ряд проектов могут создавать в будущем новые возможности для компании, которых не могло бы быть без запуска данных проектов, например:

- вхождение в новые рынки;
- расширение объемов продаж при появлении благоприятной конъюнктуры;
- запуск новых проектов;
- переключение на другие проекты;
- отсрочка и отказ от отдельных проектов и другие.

Данные возможности реализуются при наступлении определенных условий. Ценность таких проектов должна определяться с учетом отмеченных возможностей: проекты с реальными

Рис. 8. Реальные опционы в портфеле проектов



опционами при прочих равных условиях будут иметь более высокие оценки и, соответственно, шансы включения в портфель (рис. 8).

В самом портфеле проектов могут быть выделены кластеры аналогичных опционов. Их формирование предполагает проведение предварительной идентификации опционов, в основе которой лежит анализ неопределенности по отдельным ее позициям.

### 13. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Традиционно (в официальных формах финансовой отчетности) различают три вида деятельности организаций: текущую (операционную), инвестиционную, финансовую. К каждому виду применим проектный подход и может быть сформирован соответствующий портфель проектов. В операционной деятельности — создание новых производств, продуктов, процессов; в инвестиционной деятельности — строительство новых объектов; в финансовой деятельности — проекты выпуска облигационных займов, выхода на рынок акций (IPO) и др. Но проекты и их портфели по каждому виду деятельности играют разную роль в развитии бизнеса, занимают разные места в иерархической системе проектов. Первый уровень составляют операционные проекты и инвестиционные проекты, имеющие самостоятельное значение (не связанные с операционными). Эти проекты могут выступать как альтернативные и сопоставляться друг с другом. Второй уровень — это инвестиционные проекты в составе операционных. Например, проекты нового строительства, закупки и монтажа оборудования являются частями операционного проекта организации нового производства. Альтернативами могут служить только проекты данного уровня.

Некоторым особняком стоят финансовые проекты. Они предназначены для обеспечения операционных и инвестиционных проектов финансовыми ресурсами.

### 14. ВЛИЯНИЕ НА БИЗНЕС-СТРУКТУРУ КОМПАНИИ

История развития многих компаний показывает, что, начиная свою деятельность в некоторой узкой нише продуктов или услуг, они постепенно расширяют свой профиль и функционируют на нескольких различных рынках одновременно. Данная ситуация складывается под влиянием многих факторов: снижения предельной эффективности вложений в действующий бизнес, появления новых инвестиционных возможностей, амбиций владельцев и др. Особое значение имеют первые два фактора. Рассмотрим их подробнее.

В теории инвестиций известен феномен снижения предельной производительности. Он заключается в том, что последующие инвестиционные проекты обеспечивают меньшую отдачу, чем предыдущие [2]. Этот феномен можно объяснить многими причинами, одной из которых является насыщение рынка и снижение возможностей наращивания объемов продаж. Рано или поздно возникает ситуация, когда рентабельность дополнительных инвестиций оказывается на непривлекательно низком уровне, и владельцы бизнеса начинают искать новые сферы вложения свободных денежных средств. Кроме того, возникновение новых эффективных сфер вложения капитала определяет стремление включиться в новые бизнес-проекты и тем самым расширение профиля деятельности. Таким образом, дополнительно к портфелю проектов развития действующего бизнеса возникает портфель новых направлений. Последний находится в постоянной динамике: одни бизнесы создаются, другие — продаются. Управление инвестиционными проектами и портфелями в такой ситуации представляет исключительно сложную задачу.

### 15. ПЕРЕСМОТР ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

Пересмотр портфеля должен происходить с периодичностью, определяемой особенностями

сферы деятельности той или иной компании. Чем чувствительнее компания к факторам неопределенности, тем чаще происходит пересмотр портфеля. Можно выделить следующие причины пересмотра портфеля.

■ Существенная актуализация или смена существующей стратегии, что является самым серьезным доводом для ревизии портфеля проектов. Такие ситуации возникают не часто, но могут привести к его принципиальному изменению.

■ Уточнение значений параметров реальных опционов отдельных проектов. Изменение внешней и внутренней среды может стать причиной переоценки опционов и даже их исчезновения и появления новых в уже запущенных проектах. Поскольку ценность проектов изменится, пересчет по действующим методикам отбора проектов может привести к изменению структуры портфеля проектов или календарному плану их реализации.

■ Исполнение реальных опционов, которое выражается в виде:

- исключения проекта при исполнении опциона на отказ;
- приостановления проекта при исполнении опциона на переключение;
- усиления проекта при исполнении опциона на расширение;
- запуска нового проекта при исполнении последовательного опциона;
- запуска нового проекта или отказа от него при исполнении опциона на отсрочку.

■ Изменение ограничений по ресурсам. Увеличение или сокращение объема ресурсов, которыми располагает компания, позволяет или включить дополнительные проекты в портфель или уменьшить число существующих.

■ Появление и усиление технологических и функциональных угроз. Технологическая угроза — это возможность производства продукции с использованием новых, более эффективных технологий, которыми компания не владеет в данный момент. Функциональная угроза возникает при появлении нового продукта, выполняющего

те же функции, что и существующие, но созданного на иных технических принципах. В такой ситуации компания может свернуть действующие проекты и начать новые для отражения упомянутых угроз.

■ Изменение рыночной конъюнктуры. Изменение характера действия рыночных факторов может привести к серьезному пересмотру структуры портфеля. Например, сильная девальвация национальной валюты потребует уточнения состава проектов, связанных с импортом технологий, комплектующих, сырья и т. д.

Наоборот, резкое усиление национальной валюты потребует соответствующих действий в части проектов, связанных с экспортом.

■ Возникновение сбоев в разработке проектов. Степень их серьезности различна, и в отдельных случаях они могут вызвать отказ от разработки или приостановку проекта.

■ Появление новых инновационных идей. Это служит существенным фактором запуска новых проектов, а в отдельных случаях — отказа от выполнения существующих проектов.

■ Получение и принятие предложений от других компаний по вхождению в стратегические альянсы и инновационные сообщества, что, как правило, приводит к возникновению новых проектов и в ряде случаев к отказу от существующих.

## ВЫВОДЫ

Предложенная типология портфелей позволит структурировать проекты компании, применять адекватные методы при выработке управленческих решений и, прежде всего, селекции проектов и календарного распределения ресурсов. Появляются возможности тесной увязки проектов с целями и стратегиями бизнеса и использования при этом проектно-портфельного подхода. Разработка математических моделей управления портфелем проектов также требует предварительной классификации портфелей и ее учета в процессе модельных построений [1].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Анализ подходов к распределению ресурсов по проектам портфеля в условиях неопределенности / В. М. Аньшин, И. В. Демкин, И. Н. Царьков и др. // Проблемы анализа рисков. — 2007. — №3. — С. 231–245.
2. Аньшин В. М. Теория инвестиционного анализа проектов. — М.: ТЭИС, 2006.
3. Аньшин В. М., Гумилевская О. В. Управление проектами инновационной реорганизации с учетом эффекта инновационной синергии // Практика международного бизнеса. — 2007. — №1(34). — С. 88–97.
4. Баффет М., Кларк Д. Баффетология. — Минск: Попурри, 2006.
5. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
6. Коупленд Т., Колер Т., Мулин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
7. Портер М. Э. Конкуренция. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.
8. Тернер Р. Дж. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Пер. с англ. Под общ. ред. В. И. Воропаева. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2007.
9. Gareis R. (2005). Happy Project! Manz, Vienna.
10. Evaristo R. and P. C. Van Fenema. (1999). A typology of project management: emergence and evolution of new forms. *International Journal of Project Management*, Vol. 17(5), pp. 275–281.
11. Kodama M. (2004). Business innovation through strategic community creation: a case study of multimedia business field in Japan. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 21(204), pp. 215–235.
12. Platje A., Seidel H. and S. Wadman (1994). Project and portfolio planning cycle. Project-based management for multiproject challenge. *International Journal of Project Management*, Vol. 12(2), pp. 100–106.
13. Thiry M. and M. Deguire (2007). Recent developments in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, doi:10.1016/ijproman.2007.02.001.