

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ СТРАТЕГИЧЕСКИМ УПРАВЛЕНИЕМ И УПРАВЛЕНИЕМ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Цель данной статьи — определить взаимодействие между процессами стратегического менеджмента и процессами управления портфелями программ и проектов. Автор находит границы этих составляющих деятельности компании и выявляет зоны ответственности сотрудников.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление проектами, стратегическое управление, операционное управление, офис управления проектами

ВВЕДЕНИЕ

В данной статье автор отвечает на следующие вопросы.

- Можно ли определить четкую границу между процессами стратегического менеджмента и управления портфелем программ и проектов?

- Чем отличается стратегическое управление проектами от операционного?

- Какие практики и процессы должны быть включены в состав управления проектами?

- Какова роль офиса управления проектами относительно процессов стратегического и операционного управления проектами?

Также в статье рассматривается важность определения основных категорий портфелей проектов и основных категорий проектов внутри предприятий.

1. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РОСТОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Основываясь на разработках в области стратегического планирования за последние 50 лет,



Арчибальд Рассел Д. — MS, PMP, бакалавр и магистр машиностроения (Университет Миссури и Университет Техаса), почетный член PMI, APM / IPMA и SOVNET. С 1982 г. работает консультантом в области управления проектами. Один из пяти основателей PMI в 1969 г. и член PMI «номер шесть». Автор трех изданий книги *Managing High-Technology Programs and Projects*, переведенной на русский, итальянский и китайский языки, а также множества статей по управлению проектами. Включен в справочник *Who's Who in the World* (Мексика)

эффективные предприятия используют интегрированные процессы управления стратегическим ростом для определения, одобрения и контроля текущих и будущих планов (преимущественно для реализации портфелей программ и проектов).

«Стратегическое управление — искусство и наука формулирования, осуществления и оценки кросс-функциональных решений, которые позволяют организации достигать своих целей» [13].

На рисунке показан типичный пятишаговый стратегический процесс управления ростом, который применялся в различных отраслях промышленности и бизнеса, правительственных и неправительственных агентствах во многих странах. Интегрированные процессы содержат и используют основные принципы нескольких стратегических подходов планирования, в том числе стратегии поддержания конкурентоспособности, оценки бизнес-окружения, анализа структуры промышленности (М. Портер), анализа портфеля, анализа с использованием матрицы Бостонской консалтинговой группы [10] и множества других.

Распределение ответственности в планах, решениях и процессах стратегического управления. В 1970–1980 гг. руководитель (обычно вице-президент по планированию) зачастую брал на себя ответственность за подготовку долгосрочного или стратегического плана компании на следующие три-пять лет. В те годы это обычно были детально проработанные планы, в суть которых старшие руководители вникали не всегда, в результате чего намеченное редко удавалось осуществить.

Сегодня в компаниях с эффективным управлением те же руководители, которые отвечают за исполнение решений, связанных со стратегическим управлением на корпоративном уровне и на уровне основных операционных подразделений, также считаются ответственными за создание интегрированных стратегических планов роста. В эту категорию входят директор / президент и другие старшие руководители, начальники дочерних предприятий, директора и менеджеры функциональных областей

вспомогательных подразделений, операционных и местных отделов, продуктовых линий.

Кроме того, стратегические роли типичного совета директоров включают следующие функции:

- следить за тем, чтобы стратегические задачи управления решались и процессы, показанные на рисунке, выполнялись правильно;

- анализировать важные стратегические шаги и официально одобрять стратегические планы;

- следить за тем, чтобы сотрудники анализировали соответствующим образом стратегические предложения и выбирали лучшие варианты;

- оценивать качество навыков высших менеджеров по созданию и внедрению стратегии [11].

Роль специалистов по стратегическому планированию включает следующие зоны ответственности:

- сбор информации, необходимой менеджерам по стратегии;

- проведение анализа предпосылок при необходимости;

- создание и управление ежегодным циклом обзора стратегии;

- координирование процесса обзора и одобрения стратегических планов;

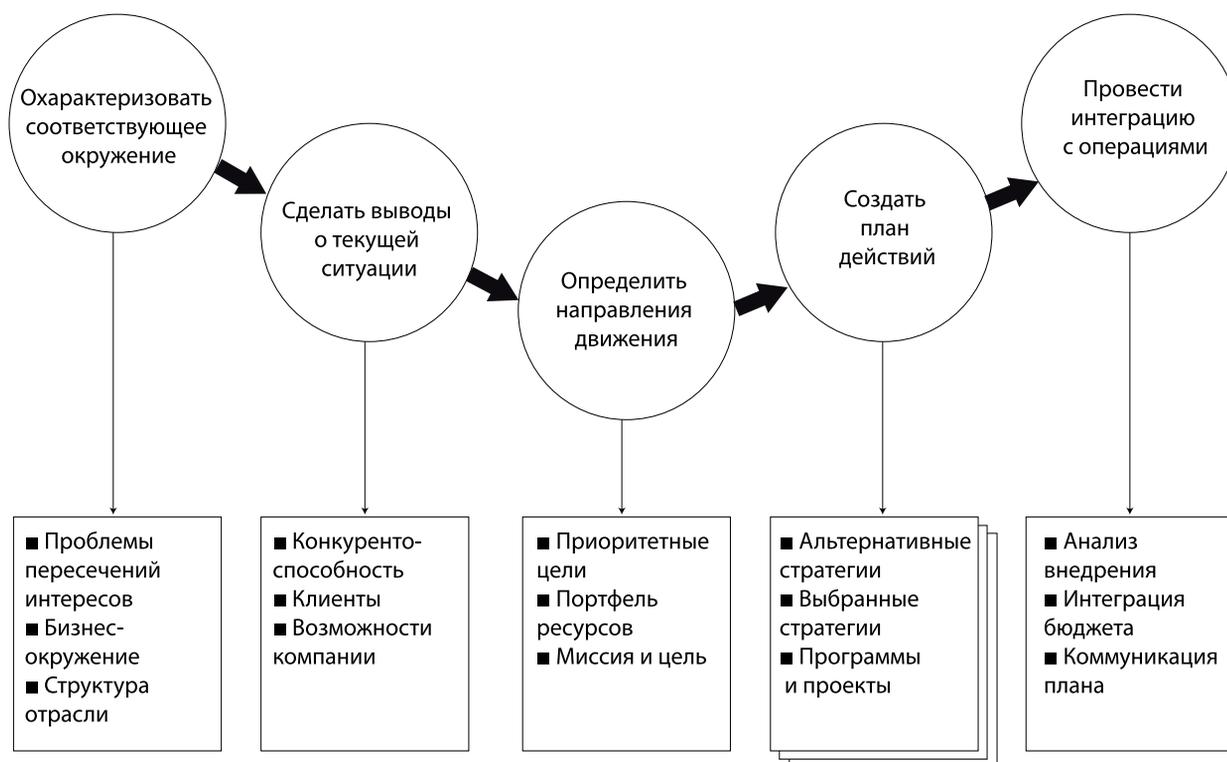
- помощь всем менеджерам в том, чтобы сфокусироваться на стратегических проблемах [11].

Специалисты по планированию не должны принимать решения или осуществлять стратегический анализ для линейных менеджеров по следующим причинам:

- они меньше знают о ситуации, и это ставит их в более слабую позицию по сравнению с линейными менеджерами в том, что касается разработки осуществимых планов действий;

- данная практика отделяет ответственность за создание стратегии (а также контроль над этим процессом) от ответственности за ее осуществление. Это главный недостаток стратегического управления во многих организациях.

Подобная практика позволяет линейным менеджерам перекладывать принятие решений на специалистов по планированию. В результате лица, занимающиеся внедрением стратегии, не имеют личной приверженности ей.

Рисунок. Процессы управления ростом в стратегическом управлении

Источник: [5].

2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Важно различать стратегическое и операционное управление проектами и программами.

Стратегическое управление включает следующие шесть важных процессов и соответствующие обязанности.

1. Отбор и утверждение новых проектов и программ, включение их в соответствующие имеющиеся портфели организации.

2. Обеспечение того, что все выбранные и утвержденные проекты и программы должным образом поддерживают одобренные текущие стратегические цели компании.

3. Определение приоритетности проектов и программ в составе каждого утвержденного портфеля.

4. Распределение ключевых ресурсов (денег, квалифицированного персонала, оборудования, средств, других ресурсов) по портфелям, проектам и программам.

5. Создание основного расписания работ для каждого портфеля проектов с учетом приоритетности проектов и программ, а также распределения денег и других ключевых ресурсов.

6. Отмена или изменение содержания, расписания, результата и стоимости одобренных проектов и программ, если это необходимо.

Считается, что из этих шести пунктов только пятый входит в область традиционного управления проектами. Другие относятся к стратегическому управлению и обычно не входят в зону ответственности типичного офиса управления проектами.

Операционное управление проектами включает применение всех областей знаний и процессов, описанных в PMI PMBOK Guide [6], в том числе определенные практики, системы и методы, используемые для утверждения, планирования и управления проектами и мультипроектными программами.

Операционные обязанности менеджера для каждого проекта и программы в составе каждого портфеля и для каждой конкретной категории проектов включают:

- отбор и назначение менеджеров проектов и программ;
- проектирование, отбор и применение лучших моделей жизненного цикла для каждой категории проектов;
- выбор и внедрение тех конкретных методов и инструментов планирования, составления расписания, выполнения и контроля, которые будут использованы.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАТЕГОРИЙ ПРОЕКТОВ И ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЕЙ

Практический опыт, накопленный за многие десятилетия управления проектами различных типов (категорий), позволяет:

- видеть, определять и понимать принципы и практики управления проектами, которые являются общими для многих видов человеческой деятельности и типов организаций, что зафиксировано в нескольких сводах знаний по управлению проектами и специализированной литературе;
- признать, что разнообразие существующих и возможных проектов требует, чтобы разделение их на категории осуществлялось несколькими способами в зависимости от целей.

Все это должно позволить совершенствовать способы, с помощью которых покупатели

(владельцы) и продавцы (подрядчики или разработчики) проектов осуществляют:

- стратегический выбор и приоритизацию проектов;
 - оперативное планирование и выполнение отдельных проектов и программ, а также тех, которые находятся в портфеле;
 - обучение и развитие менеджеров и специалистов, участвующих в проектах, и управление ими.
- Кроме покупателей и продавцов проектов в управлении проектами участвуют еще четыре основных игрока, чьи предложения для рынка в различной степени зависят от категоризации проектов:

- 1) разработчики и продавцы приложений по управлению проектами (часто это продавцы IT-проектов);
- 2) консультанты, преподаватели и тренеры по управлению проектами;
- 3) университеты, предлагающие курсы, сертификаты и степени по управлению проектами;
- 4) профессиональные ассоциации менеджеров.

Например, в стратегических целях проекты часто классифицируют по доле на рынке и стратегическим намерениям, в оперативных — часто разделяют проекты на десять типов, в зависимости от результатов и моделей их жизненного цикла [1]. Содержательное описание проектной классификации для портфеля проектов приведено в стандарте PMI [12].

Для систематической классификации проектов необходимо понять следующее: будет использоваться прогнозирующая или адаптивная модель жизненного цикла. Далее определяют подходящий тип: Agile, SCRUM или Extreme Programming / XP (эти модели часто используют для IT-проектов, но не для других категорий).

Определение портфелей проектов. В организации должен быть не один портфель проектов [12]. Как правило, в крупных организациях для отражения стратегических целей лучше сформировать более одного портфеля на стратегической основе (а также более одной производственной линии и отрасли рынка).

Существует три общих типа портфелей проектов:

- 1) создание ценности (стратегические проекты или проекты на уровне предприятия);
- 2) операционный (проекты, которые делают организацию более эффективной и позволяют осуществлять некоторую фундаментальную функциональную работу);
- 3) достижение соответствия (проекты, которые должны быть реализованы, чтобы деятельность организации соответствовала требованиям законодательства) [3].

В числе типичных портфелей проектов выделим следующие: создание нового продукта (или услуги), расширение производственной линии, IT-портфели, создание основных средств производства, совершенствование операций, обслуживание средств производства, научные исследования, коррекция в соответствии с требованиями законодательства и т.д.

Цель данных коммерческих проектов (проектов поставки) — произвести и поставить заказчику результаты или продукты. Они почти не предполагают введения инноваций и соответствуют хорошо известным стратегическим целям организаций. Такими проектами офис управления портфелем проектов может полностью управлять, в том числе осуществлять выбор, приоритизацию, изменение содержания проектов и их завершение.

4. УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

Управление портфелем проектов (УПП) в целом — это интеграция стратегических процессов управления проектами, перечисленных выше, с хорошо известными операционными процессами. УПП формирует некий «мост» между стратегическим управлением и операционным.

УПП создает связь между выбором, определением, утверждением, распределением денег и других ключевых ресурсов, авторизацией, приоритизацией программ и проектов в рамках определенных портфелей, а также подразумевает, что

каждый проект и программа поддерживают одобренные стратегии роста, утвержденные высшим руководством организации.

Основные отличия между управлением портфелем проектов и мультипроектным управлением показаны в табл. 1.

Существует множество работ, посвященных данной теме, которые содержат: широкое толкование УПП и различные точки зрения авторитетных авторов [8], полезные описания для новых продуктов [4] и инструментов [7].

Разработка и внедрение процессов УПП. До того как приступить к проектированию и осуществлению ряда процессов УПП, важно создать проект, получить одобрение и реализовать процесс управления стратегией организации. Все это требует тесного сотрудничества менеджеров по стратегии организации и экспертов по управлению проектами и программами, которые обычно работают в составе одного или нескольких офисов.

Управление процессами УПП обычно осуществляют ежеквартально, каждые полгода или ежегодно в соответствии с циклом обновления стратегического плана для организации в целом.

Ранее мы уже говорили об обязанностях специалистов по стратегическому планированию. Их может выполнять и офис управления проектами относительно процессов УПП.

Высшее руководство или старшие менеджеры («менеджеры по стратегии») отвечают за управление общим процессом УПП и принятие важных стратегических решений. Офис управления проектами может обладать широкими административными обязанностями, касающимися постоянного оперативного управления всеми активными проектами и программами. Он также оказывает помощь менеджеру и персоналу в том, что касается текущей реализованной ценности для каждого проекта, его состояния относительно рисков и т.д.

Обычно офис управления проектами представляет предварительное расписание для новых проектов, которые находятся на этапе отбора и авторизации. Однако выбор новых проектов, изменение их приоритетности, перераспределение

Таблица 1. Высокоуровневое сравнение управления портфелем проектов и мультипроектного управления

	Управление портфелем проектов	Мультипроектное управление
Цель	Отбор и приоритизация проектов	Распределение ресурсов
Фокус	Стратегия	Тактика
Акцентирование в планировании	Долгосрочное и среднесрочное (годовое / квартальное)	Краткосрочное (ежедневное)
Ответственность	Высшее руководство или старшие менеджеры	Менеджеры проектов / ресурсов

Источник: [9].

ресурсов, отмена или существенные изменения содержания находятся в зоне ответственности высшего руководства.

Большинство офисов управления проектами не обладает квалификацией, достаточной для объективного стратегического анализа. Только время может показать, сможет ли УП в действительности взять на себя эти обязанности для большей части или всей организации или развить необходимую квалификацию, чтобы в полной мере использовать силу методов управления проектами.

На стратегическом уровне портфели проектов полезны для определения того, каким образом потрачены денежные средства и другие ресурсы. Маловероятно, что портфелями будут управлять часто (в отличие от мультипроектной программы). Из-за стратегической природы портфелей проектов некоторые авторы рекомендуют использование «множественного руководства», например, управляющей группы портфеля проектов [1] или управляющего совета УПП [7], которые бы принимали текущие решения.

5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И УПП

Основные фазы взаимодействия между процессами стратегического управления представлены в табл. 2.

Также необходимо распределить ответственность среди ключевого персонала. Пример такого распределения представлен в табл 3.

ВЫВОДЫ

Итак, подведем итоги нашего исследования и перечислим основные выводы.

- Пять из шести процессов стратегического управления проектом находятся в зоне ответственности стратегических менеджеров организации, а не менеджеров проектов и программ. Эксперты по УПП занимаются формированием основного расписания работ для каждого портфеля проектов, в котором учитывают его важность и принцип распределения денег и других ключевых ресурсов. Эти документы одобряют также стратегические менеджеры.

- Стратегические менеджеры одинаково ответственны за создание и выполнение планов роста и стратегии организации, выбор, приоритизацию, предоставление финансирования и других ресурсов, руководят всеми портфелями проектов, реализация которых необходима для достижения стратегических целей.

- Офисы управления проектами накапливают знания, опыт и квалификацию, чтобы учесть все это в последующей деятельности организации и управлении проектами.

Таблица 2. Взаимодействие между процессами стратегического управления

Фазы стратегического планирования	Задачи стратегического управления проектами
1. Формирование плана действий	<ul style="list-style-type: none"> ■ Отбор и утверждение новых проектов и программ, которые нужно добавить в соответствующие портфели проектов организации ■ Проверка того, что каждый из выбранных и утвержденных проектов и каждая из программ должным образом поддерживает одобренные стратегические цели организации ■ Определение приоритетности каждого из утвержденных проектов и программ в рамках каждого утвержденного портфеля проектов для правильного распределения денег и других ключевых ресурсов
2. Интеграция с операциями	<ul style="list-style-type: none"> ■ Распределение ключевых ресурсов (деньги, квалифицированный персонал, оборудование, средства, другие ресурсы) по портфелям и программам ■ Создание основного расписания работ для каждого портфеля проектов, в котором учитывают распределение денег и ресурсов ■ Отмена или изменение содержания, расписания, стоимости одобренных проектов и программ, если это необходимо

Таблица 3. Распределение ответственности при отборе и утверждении новых проектов и программ

Отбор и утверждение новых проектов и программ	Специалисты, планирующие и составляющие расписания проектов и программ	Специалисты по стратегическому планированию	Старшие менеджеры и высшее руководство
Разработка альтернативных стратегий для достижения целей	Предоставление информации о предыдущих стратегиях, программах и проектах	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сбор информации, необходимой для менеджеров стратегии ■ Проведение анализа предпосылок при необходимости ■ Координирование процесса обзора и одобрения стратегических планов ■ Оказание помощи всем менеджерам в том, чтобы сфокусироваться на проблемах стратегии 	Подготовка и обзор предлагаемых стратегических альтернативных целей
Отбор согласованных стратегий	То же, что и выше	То же, что и выше	Одобрение выбранных стратегических целей
Определение того, способны ли проекты и программы реализации стратегии	Помощь всем задействованным лицам в том, чтобы четко определить содержание и цели проекта	То же, что и выше	Представление проектов и программ на рассмотрение
Подготовка необходимой информации для осуществления отбора проектов и программ	Разработка предварительных структур, декомпозиция работ, составление базовых расписаний, оценка стоимости для главных проектов и программ	То же, что и выше	Предоставление информации, которая может помочь специалистам по планированию

Таблица 3. Распределение ответственности при отборе и утверждении новых проектов и программ (продолжение)

Отбор и утверждение новых проектов и программ	Специалисты, планирующие и составляющие расписания проектов и программ	Специалисты по стратегическому планированию	Старшие менеджеры и высшее руководство
Отбор лучших проектов и программ, одобрение их размещения в наиболее подходящие портфели	Консультирование менеджеров по стратегии касательно процесса отбора, приоритизации и размещения проектов в портфель	То же, что и выше	Одобрение окончательного выбора и размещения программ и проектов

ЛИТЕРАТУРА

1. Archibald R.D. *Managing High-Technology Programs and Projects*. — www.russarchibald.com.
2. Archibald R.D. *Purposes and Methods of Practical Project Categorization*. — www.russarchibald.com.
3. Combe M.W., Githens G.D. (1999). «Managing popcorn priorities: how portfolios and programs align projects with strategies». *Proc. of the PMI 1999 Seminars & Symposium*.
4. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. (2001). *Portfolio Management for New Products*. 2nd Ed. Perseus, Cambridge, MA.
5. Growth Management Center, Inc. — <http://www.agendas.net>.
6. *Guide to the PM Body of Knowledge*. — www.pmibookstore.org.
7. Harvey L.A. (2005). *Project Portfolio Management*. San Francisco, CA. Jossey-Bass.
8. Lowell D.D., Pennypacker J.S. (1999). *Project Portfolio Management — Selecting and Prioritizing Projects for Competitive Advantage*. West Chester, PA: PM Solutions Center for Business Practices.
9. Lowell D.D., Pennypacker J. (2000). «Project portfolio and managing multiple projects: two sides of the same coin?». *Proc. of the 2000 PMI Seminars & Symposium*.
10. *Product Portfolio Strategy — Introduction to the Boston Consulting Box*. — http://tutor2u.net/business/strategy/bcg_box.htm.
11. *Strategic Management: Concepts and Cases*. — <http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1>.
12. *The Standard for Portfolio Management*. — www.pmibookstore.org.
13. Wikipedia. — wikipedia.org.

Перевод А. Исламовой.

Источник: материалы 11 ежегодного симпозиума по управлению проектами Dynamics 2010 (PM World Today. — http://www.pmworltdoday.net/featured_papers/2010/may/The-Interfaces-Between-Strategic.html).
Печатается с разрешения автора.