

УДК 621.1:338.28

## Динамическое управление формированием портфеля проектов

*Авторы: Харитонов Ю.Н., Кошкин К.В., Чернов С.К., Национальный университет кораблестроения имени адмирала Макарова*

Разработке теоретических вопросов и прикладных моделей управления портфелями проектов, в частности вопросов управления их формированием, посвящено значительное количество публикаций [1, 2 и др.]. Однако, несмотря на обширные исследования в данной области управления проектами, проведенный анализ показывает, что разработанные модели управления не обладают универсальностью и не обеспечивают решение задач, связанных с принятием управленческих решений, в ряде ситуаций, которые часто встречаются в практической деятельности компаний.

К числу таких задач можно отнести задачу управления формированием портфеля проектов (ПП), в условиях, когда в процессе выполнения сбалансированного портфеля проектов компании от заказчика следует предложение о включении в портфель проектов проекта, который заказчиком не авансируется.

Динамическое управление формированием портфеля проектов подразумевает реализацию процессов управления формированием ПП в условиях выполнения работ по ПП. На рис.1 приведена разработанная модель динамического управления формированием портфеля проектов в условиях отсутствия авансированных ресурсов со стороны Заказчика.

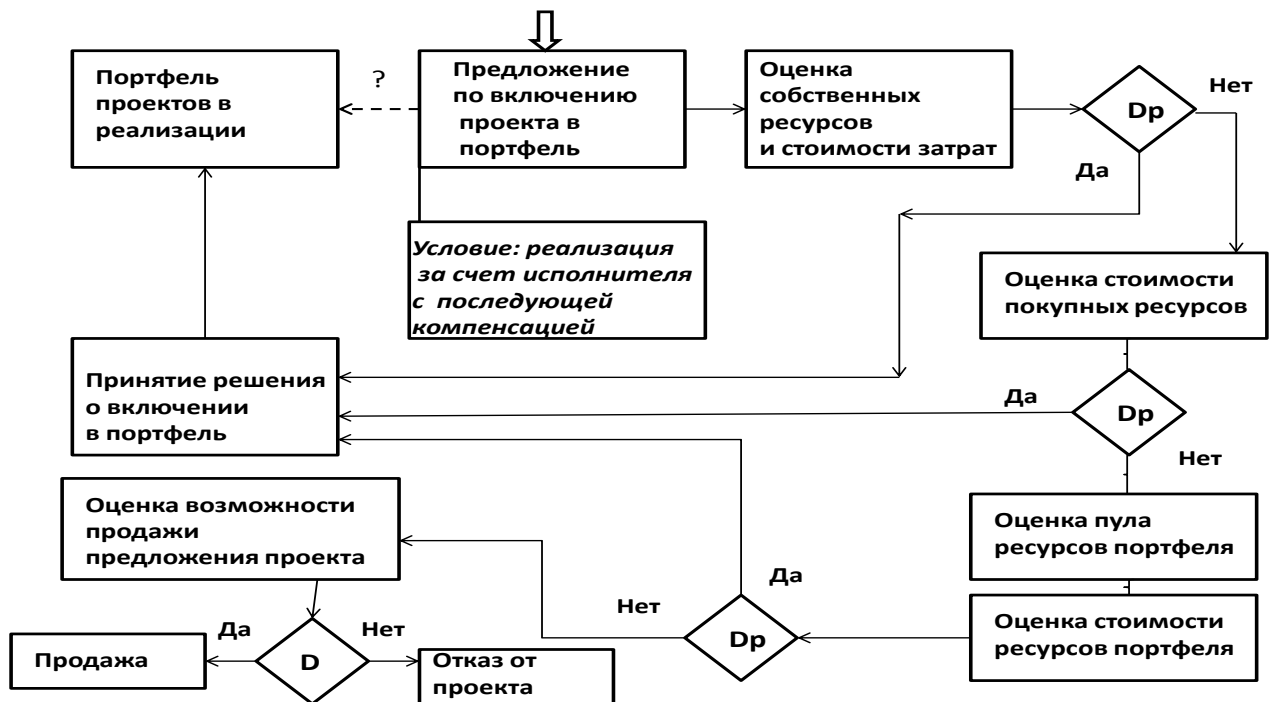


Рис.1– Модель динамического управления формированием портфеля проектов

Разработанная модель построена на предположении наличия у компании потенциальных источников привлечения необходимых для выполнения предложенного проекта ресурсов: использование для реализации проекта собственных ресурсов компании, использование покупных ресурсов, а также использование ресурсов портфеля проектов путем их координации.

Модель включает в себя последовательно реализуемые, взаимосвязанные процессы, обеспечивающие принятие решения о целесообразности включения предложенного проекта в портфель проектов, который реализуется.

На основе жизненных циклов проектов ПП (рис. 2) рассмотрены возможные условия включения проекта в ПП.

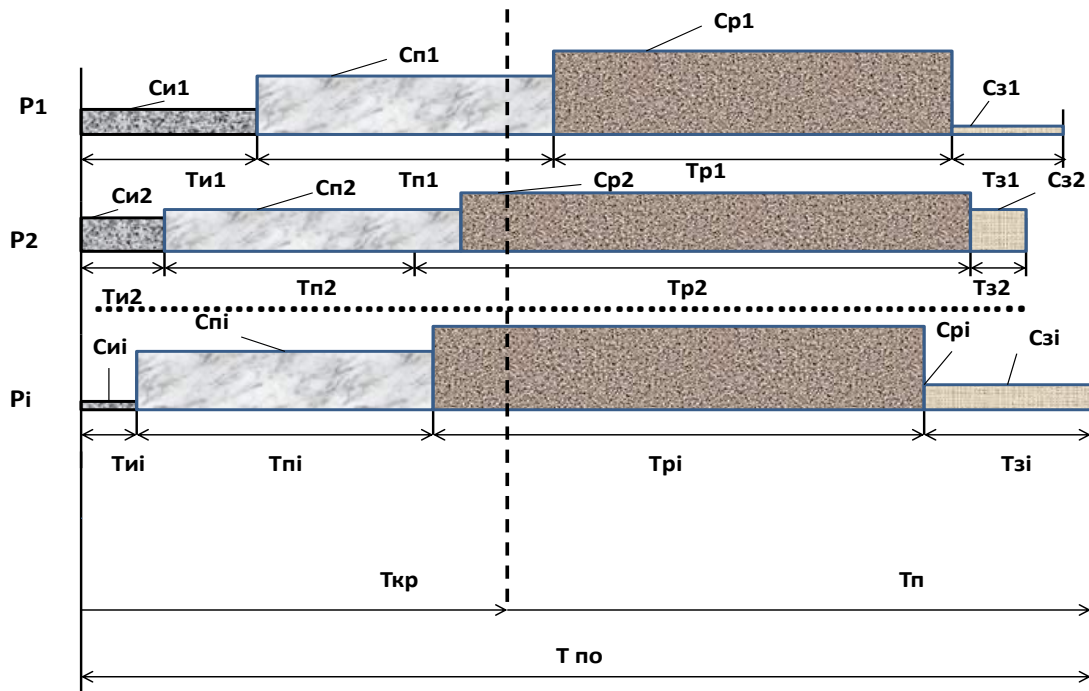


Рис.2. – Схема життєвих циклів проектів портфеля проектів

Прийняття рішення про цільовість включення проекту в портфель проектів, пропонується здійснювати на основі сформованих необхідних і достаточних умов:

$$(C_c \geq \sum_{i=1}^k P_i) \wedge (K \geq \sum_{i=1}^k P_i),$$

де  $C_c$  – вартість власних ресурсів компанії;  $P_i$  – вартість  $i$ -го ресурсу необхідного для реалізації запропонованого проекту;  $K$  – компенсація замовником витрат на реалізацію запропонованого проекту.

Показано, що практика діяльності компаній має ситуації, при яких запропоновані проекти включаються в ПП без урахування моделей управління його формуванням. При прийнятті даного управлінського рішення необхідно враховувати можливий збиток:

– при виконанні проекту за рахунок власних ресурсів –  $U_c = C_c^r + C_{sh}^c$ ,

где  $C_c^r$  – стоимость собственных ресурсов, направленных на выполнение проекта;  $C_{sh}^c$  – косвенные потери, возникающие за счет использования собственных ресурсов;

– при выполнении проекта за счет покупных ресурсов –  $U_r = C_p + C_{sh}^r$ ,

где  $C_p$  – стоимость покупных ресурсов;  $C_{sh}^r$  – косвенные потери, возникающие за счет использования покупных ресурсов.

– при выполнении проекта за счет собственных и покупных ресурсов –  $U_{rc} = U_c + U_r$ ;

– при выполнении проекта за счет координации ресурсов портфеля проектов –  $U_k = U_{rc} + C_{pr}^r$ ,

где  $C_{pr}^r$  – стоимость ресурсов портфеля проектов, направленных на осуществление предложенного проекта.

#### Список литературы

1. Robert G. Cooper, Scott J. Edgett, Elko J. Kleinschmidt. Portfolio Management for new product development: results of an industry practices study. R&D Management Vol. 31, №4, 2001,– 39 p.
2. Bert De Reyck, Yael Grushka-Cockayne, Martin Lockett, Sergio Ricardo Calderini, Marcio Moura, Andrew Sloper. The impact of project portfolio management on information technology projects. International Journal of Project Management №23 (2005), pp. 524–537