

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ КРОКИ ПЕРЕХОДУ КОМПАНІЙ ВІД ПРОЕКТНОГО ДО ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Викладено практичні рекомендації для переходу компаній від управління проектами до управління портфелями проектів з метою досягнення стратегічних цілей будь-якою компанією.*

***Ключові слова:** управління портфелем проектів, комітет з управління змінами, проектний офіс, керуючий комітет.*

**Постановка проблеми та мета дослідження.** Українські дослідження стосовно практики проектного управління на теренах держави відсутні. Власний 15-річний практичний досвід керівника проектів та консультанта з управління проектами свідчить про поширення засад цієї методології на практиці. Багато компаній демонструють гнучке реагування на зміни, зростання зрілості з управління проектами, спостерігається активний рух в напрямку переходу від процесів управління проектами до процесів портфельного управління (Portfolio Management, PM) з метою досягнення своїх стратегічних цілей. Успіх PM вимірюється з точки зору сукупного виконання бюджету і реалізації вигід в рамках даного портфелю [1,2]. Практика свідчить, що для компаній, які використовують, або знаходяться в перехідному процесі від проектного до портфельного управління, або зразу будують управлінські процеси з точки зору засад портфельного управління, ключовим фактором/аспектом контролю є бюджет портфелю проектів з балансуванням між розхідною та доходною частинами по портфелю/портфелям у цілому по компанії, а також досягнення показників ефективності для кожного з проектів та портфелю проектів у цілому. Критерії готовності компанії стосовно переходу від проектного до портфельного управління є недослідженими. Метою цієї статті є визначення конкретних організаційних кроків, які необхідно здійснити для переходу організації до PM.

**Результати дослідження.** Для розробки та впровадження РМ часто створюються проектний офіс та комітет з управління змінами. Ці додаткові управлінські структури визначені в РМ ВоК [1]. Функції, повноваження та розподіл відповідальності залежать від основної діяльності компанії, кількості та масштабу проектів, типу обраної організаційної структури управління проектами та рівня зрілості з управління проектами в компанії в цілому. Сфера відповідальності проектного офісу може варіюватися від функцій надання підтримки до прямого управління одним або декількома проектами [1, с.84]. Орган з функціями Change Control Board (Комітет по контролю за змінами) – це формально створена група, що відповідає за вивчення, оцінку, узгодження, відтермінування або відхилення внесення змін у проект, а також за фіксацію відповідних рішень та інформування про них [1, с.151].

При переході до РМ виникає необхідність у створенні керуючого комітету (steering committee). В [3] описані результати дослідження стосовно різноманітності конфігурацій, можливого складу та визначення повноважень і відповідальності в керуючому комітеті, але практичні рекомендації відсутні.

Згідно власного досвіду впровадження проектного та портфельного управління в компаніях перехід від проектного до портфельного управління потребує конкретних організаційних кроків, а саме:

1. Виділення в загальній організаційній структурі компанії ролей (а не конкретних осіб), залучення яких планується для РМ.
2. Визначення необхідності створення (за умови їх відсутності) управлінських органів «Проектний офіс», «Керуючий комітет», «Комітет з управління змінами» та їх складу з виділених ролей (див. п.1).
3. У створених управлінських органах розподілити відповідальність за:
  - Визначення кількості портфелів проектів та їх зв'язку із стратегічними цілями компанії;
  - Включення проекту в портфель та виключення проекту з нього;
  - Визначення та зміна пріоритетів між проектами в портфелі;

- Прийняття рішення про виділення/перерозподіл/контроль витрачання фінансових ресурсів для проектів у портфелі;
- Призначення керівника проекту;
- Прийняття рішень про зміну бюджету, розкладу, змісту проекту, або інших змін в рамках одного проекту;
- Прийняття рішень «go / no go» в рамках одного проекту;
- Визначення пріоритетів між проектом та операційною діяльністю (як засіб вирішення конфліктів за людські ресурси між керівником проекту та функціональним керівником).

4. Визначення взаємовідносин між управлінськими органами «Керуючий комітет», «Проектний офіс», «Комітет з управління змінами» (домовленості про розподіл функцій, повноважень та відповідальності, про частоту сумісних зустрічей, регулярність подання звітів та деталізацію інформації в них).

**Висновки.** У статті визначено основні організаційні кроки, необхідні для переходу в компанії від проектного до портфельного управління. Наступні дії полягають у розробці та впровадженні процесів портфельного управління.

### Література

1. The Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)[Text].- Project Management Institute, Inc.,2017. – Ed.6. (Свод знань по управленню проектами. 6-я редакция).
2. The standard for portfolio management / Project Management Institute, Inc., 2017. – Ed. 3. – (Стандарт управління портфелем, 3-я редакция).
3. Lechler, T. & Cohen, M. (2009). Exploring the role of steering committees in realizing value from project management. Project Management Journal, 40(1), 42–54. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20094>;  
<https://www.pmi.org/learning/library/steering-committees-four-research-questions-5601>