

Єгорченкова Наталія Юрїївна

Доктор технічних наук, доцент, доцент кафедри управління проектами, orcid.org/0000-0003-1390-5311
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Сазонов Антон Віталійович

Аспірант кафедри управління проектами, orcid.org/0000-0002-3576-1083

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

ОРГАНІЗАЦІЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ ФІНАНСОВИХ КОМПАНІЙ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

***Анотація.** Описано процес управління портфелем проєктів з акцентом на фінансові компанії, управління якими здійснюється на основі процесного підходу. За останні декілька років опубліковано чимало наукових праць, присвячених управлінню портфелем проєктів та управлінню процесами. Однак, дослідивши кожен з двох принципово різних підходів, описано необхідність подальшого дослідження та розробки універсальних методів та моделей управління портфелем проєктів у фінансових компаніях, діяльність яких базується на управлінні процесами. Описано концепцію, яка базується на вдосконаленні циклу Шухарта – Демінга «PDCA» та поєднанні кращих на сьогодні практик з управління портфелем проєктів. Концепція полягає в циклічному процесі управління портфелем проєктів, який має щорічну та квартальну тривалість. Сформований таким чином циклічний процес є можливим для універсального застосування фінансовими компаніями, що становить практичну значущість для подальшого розвитку концепції. В статті описано ключові переваги процесного та проєктного управління за результатами досліджень останніх років. Надані результати досліджень інших вітчизняних і закордонних науковців та експертів, які досліджують питання управління процесами та портфелем проєктів. В описі концепції сформульовано життєвий цикл управління портфелем проєктів та програм у поєднанні з циклом «PDCA» та описані вимоги щодо портфеля та його компонентів, зазначені можливі ключові показники процесу. Зазначено важливість прийняття рішень, базуючись на результатах моніторингу показників процесу. Висвітлено думку щодо необхідності подальшого розвитку концепції та пошуку рішень, що допоможуть приймати ефективні рішення щодо авторизації потенційних компонентів портфеля без ризиків людського фактору, за допомогою нових технологій аналізу та опрацювання даних. Висвітлено думку авторів щодо концепції в організації портфеля проєктів фінансових компаній на основі процесного підходу, яка має бути детальніше досліджена, а висновки щодо її ефективності мають бути сформовані за результатами апробації її в умовах реального середовища на основі аналізу даних, отриманих в межах моніторингу показників процесу.*

Ключові слова: управління проєктами; управління портфелем проєктів; процесний підхід; менеджмент фінансових організацій

Постановка проблеми

Наразі фінансовий сектор України перебуває у складному макроекономічному кліматі в стадії стрімкого розвитку, що змушує фінансові компанії змінювати традиційні методи управління. Конкурентна боротьба за споживачів та інноваційні відкриття в інформаційно-технологічному середовищі змушують фінансові компанії діяти за новими моделями і методами управління. З метою збільшення клієнтського попиту та належної якості надання послуг фінансові компанії впроваджують проєкти підвищення ефективності виробничих процесів, створення нових продуктів і послуг.

Світовий досвід підвищення якості свідчить, що отримати гарантований результат можна лише в рамках процесного управління. Однак виведення на ринок нових продуктів і послуг потребує впровадження кращих світових практик з проєктного управління, оскільки така діяльність є обмеженою в часі, ресурсах та сфері охоплення. Враховуючи, що реалізація певної множини проєктів/програм потребує цілеспрямованого управління портфелем проєктів/програм, виникає необхідність комплексної і системної імплементації методів процесного управління з метою створення відповідного балансу між ними. Слід зазначити, що наявна проблема полягає в тому, що за своєю специфікою діяльність

фінансових компаній є завжди процесною, тобто такою, що концентрує в собі взаємозв'язок багатьох напрямів діяльності шляхом виконання процесів, в яких виходи (результати) одних є входами (ресурсами) для інших, передавання результатів одних до інших створює цінність та додану вартість, яка впливає в кінцевому результаті на якість і вартість послуг. А основні моделі проектного управління здебільшого орієнтовані на проектні організації, в яких створення нового унікального результату чи продукту є основним джерелом отримання прибутку.

Отже, виникає необхідність пошуку ефективного поєднання методів і моделей, які поєднуються з метою досягнення максимального симбіозу двох підходів до управління, та забезпечують стабільний розвиток фінансових організацій в нинішніх умовах економіки.

Мета статті

Метою статті є проведення дослідження організації портфеля проектів фінансових компаній на основі проектного і процесного підходів

Виклад основного матеріалу

Аналіз методів процесного управління

За результатами дослідження компанії «Промарр» за 2016 р. (рис. 1) застосування процесного підходу сприяло позитивним змінам, які відмітили 90% компаній, що брали участь в дослідженні.

Серед підходів і методів покращення процесів є три основних концептуальних підходи до підвищення ефективності організації в рамках процесного управління:

1) незначні покращення процесу – покращення/зміна послідовності учасників та виконавців виконання окремих операцій, процедур чи етапів;

2) поступове вдосконалення процесів (оптимізація) – потребує певних ресурсних затрат і постійного вдосконалення процесу (основоположником такої моделі є Е. Демінг, яку він описав в своїй праці «Менеджмент нового часу» (цикл PDCA)) [5];

3) перепроєктування (реінжиніринг) процесів, що призводить до суттєвих змін усталених управлінських функцій, комплексного й радикального перетворення всього бізнесу. М. Хаммер та Д. Чампі в своїй роботі «Швидше, краще, дешевше: Дев'ять методів реінжинірингу бізнес-процесів» 2016 р. [8] описують реінжиніринг у такий спосіб: «Реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням і радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність». Особливим досягненням процесного управління є поступове заміщення застарілого функціонального підходу в управлінні компаніями на новий, більш ефективний.

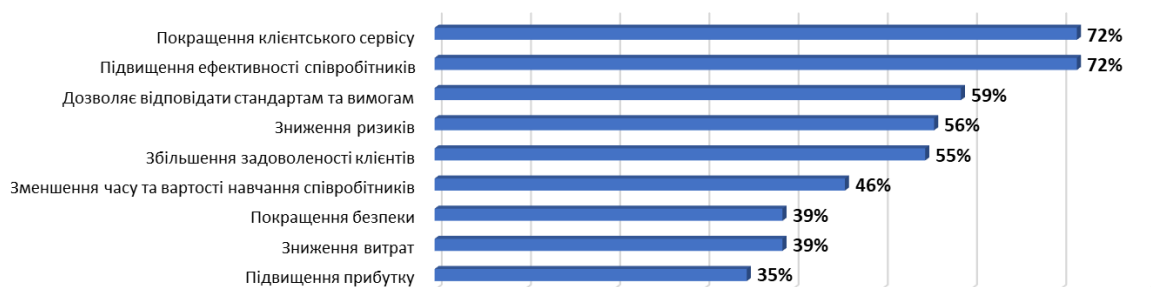


90% компаній вважають, що процесний підхід зробив позитивний вплив на компанію

Приклади позитивного впливу:

- Збільшення прозорості та балансу між рутинними та творчими операціями
- Зростання продуктивності та ефективності
- Документація стала корисною у роботі

Основні переваги процесного підходу



70% компаній планують зберегти або збільшити інвестиції у процесний підхід.

37% компаній планують збільшити інвестиції у процесний підхід.

60% компаній інвестують у програмне забезпечення.

54% у впровадження процесної методології.

24% залучають консультантів з управління бізнес-процесами.

Рисунок 1 – Результати дослідження «Промарр» за 2016 рік

Нігель Слек та Елістер Брендон-Джонс в роботі «Operations and process management principles and practice for strategic impact» 2018 р. [1] наводять такі тези: «Процеси, що існують всюди в організації, операції та управлінні процесами повинні бути спільною відповідальністю всіх менеджерів, незалежно від того, яку функцію вони виконують. Управління процесами може покращити або погіршити бізнес. Добре керовані операції та процеси можуть сприяти стратегічному впливу бізнесу чотирма способами: витратами, доходами, інвестиціями та можливостями. Оскільки процеси та операції мають відповідальність за більшу частину витрат бізнесу, тому першим обов'язком є тримання витрат під контролем. Крім того, це має сприяти підвищенню можливостей бізнесу для отримання доходу за рахунок надання послуг та якості. Крім того, всі збої – це зрештою збої в процесі; добре розроблені процеси мають менший шанс виходу з ладу і більше шансів швидко відновитися після відмови.

Оскільки операції і процеси часто є джерелом великих капіталовкладень, вони повинні прагнути отримати найкращу можливу віддачу від цих інвестицій. Нарешті, функція операцій повинна закласти можливості, які формуватимуть довгострокову основу для майбутньої конкурентоспроможності».

Михайло Кравченко, кандидат економічних наук, в дослідженні «Механізм оптимізації процесів Банку» 2015 р. [6], описує процесне управління так: «Модель процесного управління відображає управління фінансовою установою на основі процесів, які описані, регламентовані, постійно контролюються і коригуються у випадку відхилення від цільових параметрів – тобто безперервно вдосконалюються. Бізнес-модель процесного управління передбачає виконання низки основних вимог:

1. Вся діяльність банку розглядається як сукупність взаємозв'язаних процесів. У кожному конкретному процесі можуть бути задіяні співробітники різних підрозділів.

2. Будь-який бізнес-процес має конкретні й вимірні “входи” – ресурси і “виходи” – результати. Ресурси – це перелік об'єктів, задіяних у ході виконання бізнес-процесу та необхідних для отримання кінцевого результату. Ресурси бізнес-процесу поділяють на: інформаційні (документи, файли, дані, програмне забезпечення); фінансові (готівка, кошти на розрахункових рахунках, цінні папери); матеріальні (матеріали, устаткування); кадрові (персонал); часовий ресурс.

3. Бізнес-моделлю передбачається наявність власника кожного бізнес-процесу та виконавців, які призначаються рішенням уповноваженого органу

банку. Також затверджується ієрархічна структура бізнес-процесів банку, визначаються всі їхні учасники та функції. В рамках бізнес-моделі доцільно зробити визначення таких понять, як власник, учасник і виконавець бізнес-процесу:

а) власник бізнес-процесу – це посадова особа, яка володіє достатніми правами і повноваженнями для управління ресурсами з метою постійного вдосконалення бізнес-процесу, а також несе повну відповідальність за належне функціонування і результати бізнес-процесу;

б) учасники бізнес-процесу – підрозділи та організації, які взаємодіють у ході виконання цього процесу;

в) виконавець бізнес-процесу – підрозділ або співробітник, відповідальний за виконання роботи в рамках бізнес-процесу. Команда фахівців із різних функціональних областей, які виконують роботи в рамках процесу, є його виконавцями.

4. Будь-який уповноважений співробітник за наявності необхідної кваліфікації може бути виконавцем технологічної операції в різних процесах, а одну операцію в якому-небудь процесі можуть одночасно виконувати декілька співробітників.

5. Результатом виконання процесу є певний продукт (послуга), що має споживчу цінність для клієнта банку. Кожен процес – це сукупність логічно пов'язаних дій, що повторюються, в результаті яких використовуються ресурси для переробки об'єкта з метою досягнення певних результатів для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів.

6. Процесний підхід до управління банком має передбачати безперервне виявлення, ідентифікацію, аналіз і регламентацію ключових банківських бізнес-процесів та їхніх взаємозв'язків, що забезпечує безперервне управління процесами, ухвалення якісних управлінських рішень і на цій основі дає змогу швидко адаптувати діяльність банку до змін зовнішнього середовища, постійно поліпшувати якість своєї діяльності.

7. Опис бізнес-процесів має передбачати формулювання цілей і стратегічних вимог до них, визначення збалансованої системи оцінних індикаторів, які адекватно їх характеризують і відображають міру досягнення поставлених цілей». О. О. Чуб, кандидат економічних наук, докторант Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, в своєму дослідженні «Імплементация процесного підходу в банках в умовах глобалізації» [9] 2008 р. робить такі висновки: «...можна зробити висновок про те, що процесний підхід є ключем до ефективної роботи банку. Є ще один аспект необхідності впровадження процесного підходу до управління банком – це

входження України у ВТО. Перспектива появи на ринку високоефективних західних конкурентів стурбувала банківське співтовариство. Для багатьох банків постало завдання сертифікації своїх послуг згідно з вимогами міжнародних стандартів ISO серії 9000:2000. На сьогодні більшість банків тією чи іншою мірою долучилися до процесу впровадження міжнародних стандартів як власними ресурсами, так й із залученням зовнішніх експертів та консультантів». Враховуючи, що з моменту вищезазначеного дослідження на момент написання цієї статті пройшло 12 років, однак висновок, наданий О. О. Чубом, залишається актуальним. Необхідність дотримання міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001:2015, та поступова євроінтеграція України, тільки стимулюють фінансові компанії здійснювати перехід до процесного підходу та впровадження систем менеджменту якості.

Отже, можна зробити висновок, що використання процесного підходу забезпечує постійний розвиток процесів і задовольняє потреби ринку, що стрімко змінюються. А будь-яка діяльність, яка має сукупність регулярних, взаємопов'язаних операцій, процедур, дій, які виконуються власником та/або учасниками процесу з метою створення продукту або послуги, що мають цінність для споживача (клієнта) як зовнішнього, так і внутрішнього – може бути визначена як процес, бути описана, контрольована та постійно поліпшуватись.

Аналіз методів управління портфелем проєктів і програм

Застосування проєктного управління за результатами дослідження Міжнародного інституту проєктного менеджменту (PMI) «Ahead of the Curve: Forging a Future-Focused Culture» 2020 р. [2], (рис. 2) демонструє збільшення кількості компаній, які впроваджують новітні методи й моделі проєктного управління. Такі компанії збільшують свою зрілість управління проєктами, що своєю чергою демонструє покращення якості отриманих результатів:

- 1) 59% організацій повідомляють, що принаймні на деякий час вони використовували дизайн-мислення для вивчення і вирішення проблем;
- 2) 61% організацій забезпечують навчання в управлінні проєктами;
- 3) 47% мають певний кар'єрний шлях для спеціалістів з проєктного менеджменту;
- 4) 51% організацій вимагають від спеціалістів проєктного менеджменту пройти сертифікацію.

З огляду на вищенаведені результати, стає очевидним зацікавленість компаній в розвитку проєктного управління та управлінні портфелем проєктів.

Надважливим, з точки зору досягнення Стратегії будь-якої компанії, є можливість ефективної реалізації Портфеля проєктів та програм, які цілеспрямовані на виконання стратегічних цілей та завдань. Інститут управління проєктами в міжнародному стандарті «The Standard for portfolio management Fourth Edition» 2017 р. [3], дає таке визначення портфелю проєктів:

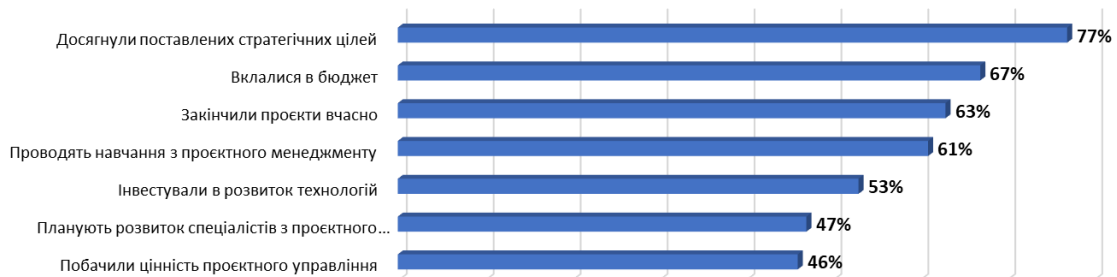


70% компаній бажають впровадити культуру орієнтовану на створенні цінності для клієнта

Приклади позитивного впливу:

- Досягнення стратегічних цілей
- Створення нових продуктів та послуг орієнтованих на клієнтів

Основні переваги проєктного підходу



61% компаній проводять навчання з проєктного менеджменту.

47% компаній планують розвиток спеціалістів з проєктного менеджменту

63% компаній закінчили проєкти вчасно

53% інвестували в розвиток технологій

46% побачили цінність проєктного управління

Рисунок 2 – Результати дослідження PMI 2020 рік

«Портфель – це набір проєктів, програм, дочірніх портфельів і операцій, керованих як група для досягнення стратегічних цілей. Компоненти портфеля, такі як програми і проєкти в рамках портфеля піддаються кількісній оцінці (наприклад, ідентифіковані, категоризовані, оцінені, пріоритетизовані, затверджені). Крім того, компоненти портфеля можуть бути пов'язані або не пов'язані, можуть бути незалежними або взаємозалежними і можуть мати пов'язані або не зв'язані цілі. Компоненти портфеля конкурують за частину деяких або всього набору обмежених ресурсів. Частка або пропорції окремих компонентів у структурі портфеля можуть визначатися стратегіями і можливостями організації. Отже, організаціям необхідно вивчити свої унікальні обставини та визначити, як найкраще оптимізувати і збалансувати компоненти портфеля. Портфель існує для досягнення стратегії і цілей організації, бізнес-підрозділу і може складатися з набору поточних і майбутніх компонентів портфеля. Так само, як і у програм, і проєктів, у портфельів є життєвий цикл. Однак на відміну від програм і проєктів, які мають більш обмежену тривалість, портфелі часто мають велику довговічність і більшу увагу керівництва.

З огляду на більш тривалу перспективу портфельів, нові компоненти можуть перетворюватися в портфелі і їх дочірні портфелі. Закриття портфеля може відбуватися, коли портфель більше не потрібен, коли намічені цілі досягнуті, коли компоненти портфеля виводяться з експлуатації або переміщуються в інший портфель. Залежно від розміру і складності організації портфелі можуть об'єднуватися і розділятися для досягнення оптимальної продуктивності».

В. В. Остахов, В. В. Морозов, Н. Ф. Артикульна в своєму дослідженні «Метод оптимізації портфеля проєктів на основі метрик в умовах трансформації ІТ» [7] зазначають таке: «...банківські установи, як і раніше, прагнуть до універсальності та надання класичного широкого спектру продуктової лінійки. Така стратегія також має право на життя, яка неодноразово підтверджувалася протягом всієї історії банківської системи України та світу в цілому. В той самий час, лише 20% банківських продуктів забезпечують 80% дохідності всієї лінійки. Але в епоху глобальної цифрової революції більш ефективним є фокусування на впровадженні саме 20% найдохідніших продуктів та з належним ступенем якості. Інші 80% продуктів мають бути присутніми в каталозі продуктів та послуг, але у базовому функціоналі (наприклад – депозитарні комірки). Вони не мають потребувати автоматизації і залучення значних інвестицій та ресурсів». Отже, існує чітка необхідність фінансовим установам здійснювати реалізацію нових якісних продуктів в

умовах динамічного ринку. В іншому дослідженні «Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій» кандидат економічних наук, доцент В. М. Молоканова, кандидат технічних наук доцент Г. К. Дьомін [4] зазначають таке: «У зрілих організаціях проєктний менеджмент існує на вищому рівні у вигляді управління портфелями проєктів. Проте, за даними американського Центру досліджень бізнесу, принципи управління портфелями проєктів значно відрізняються в більшості компаній. Це не дивно, якщо взяти до уваги той факт, що понад 70% організацій почали впроваджувати управління портфелями проєктів лише декілька років тому. При цьому лише 15% використовують спеціальні програмні засоби для управління портфелем проєктів. Ускладнення завдань розвитку економіки України, виникнення нових цілей та ресурсні обмеження в їх досягненні роблять подальше дослідження теоретичних і практичних проблем управління портфелями проєктів своєчасною проблемою сьогодення. Актуальність дослідження портфельного управління посилюється інтенсивним зростанням кількості проблем, вирішення яких вимагає застосування наукового підходу до адаптації компаній до швидких змін навколишнього середовища. Тому систематизація та узагальнення науковотеоретичних і прикладних аспектів реалізації портфельно-орієнтованого управління є актуальним питанням теорії і практики проєктного менеджменту».

Враховуючи вищенаведені дослідження, стає зрозумілою цінність від портфельного управління, однак важливим та невирішеним завданням є пошук оптимальної моделі процесу управління портфелем проєктів, для фінансових організацій управління якими здійснюється на основі процесного підходу.

Отже, розвиток портфельного управління є доволі актуальною темою для нових досліджень.

Концепція організації портфеля проєктів фінансових компаній на основі процесного підходу

Концепція полягає в тому, щоб розробити нові методи та моделі організації портфеля проєктів і програм у фінансовій установі шляхом використання принципів процесного управління, а саме:

- 1) достатність – процес має бути чітко визначеним в межах та зарегламентованим;
- 2) відповідність – процес має здійснюватися згідно документів, що його регламентують;
- 3) якість – процес має завершуватись результатом, який відповідає очікуванням споживачів процесу (як внутрішніх так і зовнішніх);
- 4) прийняття рішень на основі фактів – рішення щодо ефективності діяльності мають ґрунтуватися на систематичному аналізі фактичних показників та достовірних свідочств;

5) принцип безперервного управління процесом шляхом використання циклу Шухарта – Демінга (PDCA) – Plan – визначення цілей, визначення ресурсів, необхідних для виконання процесу та досягнення результатів відповідно до вимог споживачів послуг/продуктів, а також для виявлення та прийняття рішень щодо ризиків процесу; Do – здійснення запланованих заходів; Check – відстеження та вимірювання процесу (там де це можливо), порівняння фактичного кінцевого результату з цілями, вимогами та запланованими діями, виявлення та аналіз відхилень, формування звітів; Act – вжиття заходів щодо усунення причин відхилень, зміни у плануванні та розподілі ресурсу за потреби.

Саме принцип PDCA, на думку авторів, можливо використати як основний метод, який потребує вдосконалення для побудови циклу функціонування процесу управління портфелем проєктів для ефективного його управління. Однак методи мають відповідати найкращим світовим практикам з управління портфелем проєктів та методам процесного управління. Відомо, що найважливішою метою управління портфелем проєктів для будь-якої компанії є реалізація стратегії. Отже, процес управління портфелем проєктів має відповідати таким умовам: забезпечувати виконання Стратегії; забезпечувати ефективну взаємодію підрозділів фінансової компанії при актуалізації портфеля проєктів і програм; забезпечувати інформування та звітування зацікавленим сторонам щодо стану реалізації портфеля проєктів і програм.

З метою створення нових методів і моделей управління портфелем проєктів, візьмемо за припущення, що фінансова установа здійснює реалізацію проєктів і програм, які потребують управління на рівні портфеля проєктів.

Отже, нові методи і моделі можуть бути застосовані до певної множини компонентів портфеля проєктів. У дослідженні використано оновлену модель життєвого циклу портфеля проєктів, в якому фази будуть чітко визначені в часових межах та послідовні в своєму виконанні, а в сукупності будуть тривати 1 календарний рік. Такими, на думку авторів, можуть бути наведені фази життєвого циклу проєкту:

1. Фаза 1 «Календарне планування ініціатив на наступний рік» – визначає та встановлює послідовність робіт, при яких створюється стратегічний план реалізації ініціатив (потенційних компонентів портфеля), які визначені стратегією розвитку фінансової установи. Відповідає «Plan» (планування) циклу Шухарта – Демінга.

2. Фаза 2 «Квартальна актуалізація портфеля проєктів» – відповідає «Do» циклу Шухарта – Демінга, забезпечує взаємодію та послідовність

робіт, при яких ініціативи визначені в стратегічному плані починають свою ініціацію і проходять відбір з метою подальшої авторизації у портфелі проєктів. Ця фаза має таку послідовність робіт, загальною тривалістю три календарних місяці:

2.1. «Планування потенційних компонентів» та забезпечує проведення робіт з ідентифікації, категоризації, оцінки, відбору, пріоритезації та балансування потенційних компонентів Портфеля.

2.2. «Авторизація потенційних компонентів» та забезпечує проведення робіт з погодження і авторизацію компонентів Портфеля проєктів.

2.3. «Моніторинг та звітність» та забезпечує проведення робіт здійснення моніторингу і формування звітності щодо реалізації Портфеля.

2.4. «Актуалізація та затвердження» та забезпечує проведення робіт з актуалізації і затвердження Портфеля станом на новий квартал.

3. Фаза 3 «Аналіз реалізації Портфеля» – забезпечує проведення робіт з аналізу річного виконання Портфеля, відповідає «Check» (вимірювання) циклу Шухарта – Демінга та дає відповіді на питання, наскільки фінансова установа змогла досягнути стратегічних цілей шляхом виконання проєктів і програм.

4. Фаза 4 «Затвердження портфеля» – відповідає «Act» (забезпечує вжиття необхідних заходів) та відповідає за стратегічне корегування Портфеля, внесення необхідних адміністративних заходів щодо поліпшення/виправлення відхилень та затвердження Портфеля станом на початок нового календарного року.

Слід зазначити, що впровадження та управління циклічним процесом передбачає відповідну рольову модель, в якій кожен учасник процесу посідає відповідну роль, має відповідні повноваження та відповідальність. А здійснення управління процесом базується на аналізі даних, отриманих в результаті його виконання. З метою отримання таких даних необхідно встановити ключові показники процесу, та чітко зафіксувати період їх моніторингу. Такими показниками в межах процесу управління портфелем проєктів і програм можуть бути, зокрема:

– часовий показник процесу – кількість вчасно реалізованих щоквартальних актуалізацій Портфеля в межах одного календарного року;

– кількісний показник процесу – співвідношення кількості авторизованих ініціатив до кількості запланованих до авторизації в межах щоквартальної актуалізації та в межах річного циклу процесу;

– власник процесу має забезпечити ефективний моніторинг показників процесу в межах визначеного періоду з метою подальшого аналізу та прийняття рішення щодо його вдосконалення.

З метою ефективного управління портфелем проєктів і програм мають також висуватись відповідні вимоги до нього та його компонентів. Отже, портфель має відповідати таким вимогам:

- 1) містити лише авторизовані компоненти;
- 2) містити інформацію щодо назви, коду, статусу, функціонального блоку, пріоритету, менеджера, спонсора, замовника компоненту Портфеля тощо;
- 3) відповідати чітко визначеному шаблону/мати єдину форму;
- 4) містити інформацію щодо актуального стану активних компонентів;
- 5) містити інформацію щодо неактивних компонентів (до моменту їх архівації);
- 6) мати ефективне співвідношення активних компонентів, а саме: питома вага активних компонентів Портфеля зі статусом «стратегічний» не перевищує 30% від загальної кількості активних компонентів Портфеля, решта компонентів повинні мати статус «звичайний».

Потенційний компонент Портфеля проєктів і програм повинен відповідати таким умовам:

- мати відповідність Стратегії/виконувати вимоги законодавства регулятора тощо;
- мати на меті створення унікального (або покращення наявного) продукту/процесу/послуги;
- мати визначену цільову направленість: збільшення прибутку, скорочення витрат, реалізацію вимог зовнішнього регулювання, формування іміджу тощо.
- мати цінність для споживача (внутрішнього та/або зовнішнього);
- мати потребу в залученні внутрішніх та/або зовнішніх ресурсів (фінансових, трудових, матеріально-технічних) двох і більше підрозділів установи;
- бути унікальним та не містити складових, що можуть бути оцінені як розширення сфери охоплення вже діючого проєкту.

Компоненти у складі Портфеля мають відповідати таким умовам: відповідати стратегії компанії; визначено очікувані вигоди від реалізації; визначено склад; визначено охоплення; визначено бюджет; визначено склад проєктів у межах програми, їх взаємозв'язок та взаємозалежність; визначено план реалізації; визначено менеджера; визначено спонсора програми; визначено команду.

Висновки

Отже, останні дослідження з питань процесного і проєктного управління однозначно надають позитивні висновки щодо впровадження одного й другого підходу. Безперечно є необхідність дослідження нових методів управління портфелем проєктів, які допоможуть виконувати процес управління портфелем проєктів у фінансових компаніях більш ефективно. Таке дослідження може мати успішні результати та бути корисним для використання в реальному середовищі. Саме побудова циклічного процесу з використанням технологій проєктного та процесного управління в симбіозі забезпечить ефективне управління портфелем проєктів та програм, оскільки процес матиме контрольований характер з постійним циклом вдосконалення. Враховуючи новітні технології у сфері управління даними, можна також дослідити нові методи та моделі для пошуку ефективних шляхів прийняття рішень без ризиків людського фактору. Тому, на думку авторів, викладена в статі концепція організації портфеля проєктів фінансових компаній на основі процесного підходу повинна бути детальніше досліджена, а висновки щодо її ефективності мають бути сформовані за результатами апробації її в умовах реального середовища на основі аналізу даних, отриманих в межах моніторингу показників процесу.

Список літератури

1. Nigel Slack Alistair Brandon-Jones. *Operations and process management Principles and Practice for Strategic Impact /Fifth Edition*, 2018. 577 с.
2. PMI. Ahead of the Curve: Forging a Future-Focused Culture/<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession> 2020.
3. Project Management Institute. *The standard for portfolio management /14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA*. 2017. 127 с.
4. Молоканова В. М., Дьомін Г. К. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. Дніпро : ПДАБА, 2013. № 5. С. 57 – 64.
5. Деминг Э. *Менеджмент нового времени: Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке* ; пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 182 с.
6. Кравченко. М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку. *Вісник Національного банку України*, березень 2015. № 5. С. 47–53.
7. Остахов В., Морозов В., Артикульна Н. Метод оптимізації портфелю проєктів на основі метрик в умовах трансформації ІТ. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. 2018. № 1 (1277) С. 44–50.
8. Хаммер М., Хершман Л. *Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов* / пер. с англ. – 2-е изд. Москва: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2016. 352 с.
9. Чуб О. Імплементация процесного підходу в банках в умовах глобалізації. *Вісник ЖДТУ* № 4 (46), 2008. С. 322–329.

Стаття надійшла до редакції 07.02.2021

Nataliia Yehorchenkova

PhD (Eng.), Associate Professor, Department of Project Management, orcid.org/0000-0001-5970-0958
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Anton Sazonov

Postgraduate student project management, orcid.org/0000-0002-3576-1083
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

CONCEPT OF ORGANIZATION OF PORTFOLIO OF PROJECTS AND PROGRAMS OF FINANCIAL COMPANIES

Abstract. The article describes the process of project portfolio management with an emphasis on financial companies, which are managed on the basis of a process approach. Over the past few years, many scientific papers have been published on project portfolio management and process management. However, having studied each of the two fundamentally different approaches, the need for further research and development of universal methods and models of project portfolio management in financial companies whose activities are based on process management is described. The concept is based on the improvement of the Shewhart-Deming cycle "PDCA" and the combination of the best, to date, practices in project portfolio management. The concept is a cyclical process of project portfolio management, which has annual and quarterly duration. Thus, formed a cyclical process, possible for universal application by financial companies, which is of practical importance for the further development of the concept. The article describes the key advantages of process and project management based on the results of research in recent years. The results of research of other domestic and foreign scientists and experts who study the issues of process management and project portfolio are presented. The description of the concept formulates the life cycle of portfolio management of projects and programs in combination with the cycle "PDCA" and describes the requirements for the portfolio of it and its components, identifies possible key indicators of the process. The importance of decision-making based on the results of monitoring process indicators is noted. The opinion on the need for further development of the concept and search for solutions that will make effective decisions on the authorization of potential components of the portfolio without human risk, using new technologies of data analysis and processing, which should be studied in more detail and conclusions about its effectiveness should be formed based on the results of its testing in a real environment based on the analysis of data obtained within the monitoring of process indicators.

Keywords: management; project portfolio management; process approach; management of financial organizations

References

1. Slack, Nigel, Brandon-Jones, Alistair. (2018). Operations and process management Principles and Practice for Strategic Impact. Fifth Edition, 577.
2. PMI. Ahead of the Curve: Forging a Future-Focused Culture/<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession>. (2020).
3. Project Management Institute. (2017). The standard for portfolio management/14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA, 127.
4. Molokanova, V.M., Dyomin, G.K. (2013). Methodological principles of the organization development portfolio-oriented management. *Visnyk of Pridneprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture*, 5, 57–64.
5. Deming, E. (2019). New Age Management: Simple Mechanisms Leading to Growth, Innovation and Market Dominance. Alpina Publisher, 182.
6. Kravchenko, M. (2015). The mechanism of optimization of business processes of the bank. *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 5, 47-53.
7. Ostakhov, V.V., Morozov, V.V., Artykulna, N.F. (2018). Method of project portfolio optimization based on metrics in the context of it transformation. *Bulletin of the National Technical University Series: Strategic management, portfolio management, programs and projects*, 1, 1277.
8. Hammer, Michael & Hershman, Lisa W. (2016). Faster cheaper better The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done. Alpina Publisher, 352.
9. Chub, O. (2008). Implementation of the process approach in banks in the context of globalization.

Посилання на публікацію

- APA Sazonov, A. & Yehorchenkova, N. (2021). Concept of organization of portfolio of projects and programs of financial companies. *Management of Development of Complex Systems*, 45, 27–34, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.27-34](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.27-34).
- ДСТУ Єгорченкова Н. Ю., Сазонов, А. В. Організація портфеля проєктів фінансових компаній на основі процесного підходу. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. № 45. С. 27 – 34; [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.27-34](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.27-34).