

УДК 669:330

Н.В. Гайдукова

ООО "МЕТИНВЕСТ ХОЛДИНГ", Донецьк

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОНЯТИЙ «ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ» И «МУЛЬТИПРОЕКТ»

Рассмотрены основные понятия «портфеля проектов» и «мультипроект» с целью изучения специфики их управления промышленными предприятиями.

Ключевые слова: портфель проектов, мультипроект

Постановка проблемы

Управление проектами сегодня - признанная во всем мире профессиональная деятельность и один из важнейших механизмов управления предприятиями. В борьбе за конкурентное преимущество, скорейшее наращивание объемов и эффективности предпринимательской деятельности предприятия осуществляют одновременную реализацию нескольких инвестиционных проектов. При этом проекты рассматриваются как целостное образование «портфель проектов» с точки зрения единства цели компании, места и времени реализации. Вместе с тем, в большинстве проектов компании, реализуемые замыслы находятся на грани между единичным проектом и несколькими проектами. В таких случаях по методологии управления проектами используют понятие «мультипроектная среда» или «мультипроект».

Постановка задания

Исследование понятий «портфель проектов» и «мультипроект», реализуемые в рамках инвестиционной деятельности с целью изучения специфики их управления на промышленных предприятиях.

Изложение основного материала

Теория портфельных инвестиций отражена в работах многих ученых. В 1950 г. Гарри Марковицем [12] выдвинута «портфельная теория Марковица», в которой основными направлениями при формировании портфеля, является оценка набора операций, учитывающих два важнейших фактора: доходность и риск. По мнению Г. Хакена [11] под термином «портфель проектов» следует понимать одновременную реализацию и управление несколькими проектами с четко упорядоченной очередностью и неотъемлемым производственно-технологическим единством. Ориентация на работу с «портфелем проектов» вытекает из принципа

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТЬ «ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТІВ» І «МУЛЬТИПРОЕКТІ»

Розглянуто основні поняття «портфеля проектів» і «мультипроект» з метою вивчення специфіки їх управління промисловими підприємствами.

COMPARATIVE ANALYSIS OF CONCEPTS "PORTFOLIO" AND "MULTIPROJECT"

The basic concept of "portfolio" and "multiproject" to examine the specifics of their management industry.

достижения эффекта от синергии, когда целое оказывается более выгодным, чем сумма частей. «Портфель проектов» позволяет рассматривать эффективность не отдельного проекта, а всей группы как единого комплексного проекта. Данной точки зрения придерживается и Л.Л. Игонина [4], которая считает, что суть портфельного управления состоит в улучшении возможностей инвестирования путем придания совокупности объектов инвестирования тех инвестиционных качеств, которые недостижимы с позиции отдельно взятого объекта, а возможны лишь при их сочетании. В то же время А.А. Матвеев [6] характеризует портфель проектов как набор проектов, которые не обязательно технологически зависимы, реализуются организацией в условиях ресурсных ограничений, но обеспечивают достижение стратегических целей. А.Н. Гаврилова [3] рассматривает инвестиционный портфель проектов как целеустремленно сформированную совокупность финансовых инструментов, которые предназначены для осуществления финансового инвестирования в соответствии с разработанной инвестиционной политикой. Главной целью портфеля при этом является обеспечение реализации основных направлений политики финансового инвестирования предприятия путем подбора наиболее доходных и безопасных финансовых инструментов. В то же время понятие портфеля проектов РМВОК [8] трактуется как - набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей компании.

В отличие от портфеля проектов, по мнению И.Л. Туккеля [10], мультипроектная среда – это проекты, представляющиеся в виде комплексных программ, объединяющих десятки монопроектов, в совокупности направленные на достижение сложной инновационной цели (создание научно-технического комплекса, решение сложной технологической проблемы и т.д.).

Д.А. Новиков [7] характеризует мультипроектную среду, как – проект, состоящий из нескольких технологически независимых проектов, объединенных общими финансовыми и материальными ресурсами. При этом существенным является наличие технологических ограничений (накладываемых на взаимосвязь входящих в него работ и подпроектов) и ресурсных ограничений. Такого же мнения придерживается и член РМР Марат Левыкин [5], считая что, мультипроект - совокупность проектов, объединенных общими ресурсами. Проекты в мультипроектной среде могут быть не взаимозависимы и не связаны непосредственно друг с другом. С. Сериков [9] считает, что мультипроектное управление – это управление рядом параллельно идущих проектов, выполняемых независимо друг от друга, но использующих общие ресурсы и конкурирующих за их обладание.

Анализ исследований и публикаций показал неоднозначность формулировки понятий «портфеля проектов» и «мультипроект». Однако в большинстве случаев основополагающим фактором при формировании портфеля проектов есть направленность проектов на достижение единой цели. При этом максимальный эффект от реализации портфеля проектов достигается при комплексном принятии решений по проектам (синергетический эффект). В то время как реализация проектов в мультипроектном окружении свидетельствует о независимой реализации монопроектов согласно стандартным методикам управления проектами.

Для понимания целостной картины проектного управления комплексом проектов определены основные различия портфельного управления и управления в мультипроектной среде (таблица).

В результате исследования специфики и механизмов управления портфелем проектов и мультипроектами, предложены следующие формулировки понятий «портфель проектов» и «мультипроект».

Портфель проектов – это взаимосвязанный набор процессов, направленный на достижение конкретной цели, при которой проекты дополняют друг друга, обеспечивая тем самым максимальную доходность предприятия.

Мультипроект – это набор невзаимосвязанных параллельно выполняемых процессов с борьбой за ресурсы, по которым можно принять независимое самостоятельное решение и к которым применяются стандартные принципы и методы управления проектами, обеспечивая тем самым получение множество независимых продуктов (услуг, результатов).

Таблица

Сравнительный анализ портфеля проектов и мультипроектной среды

Наименование показателей	Портфель проектов	Мультипроектная среда
Соотношение с бизнес-целью компании	Прямое соотношение с бизнес - целью компании (стратегия компании)	Множество целей и направлений, соотношение с бизнес-целью затруднительное
Принятие решения по проекту	Комплексное принятие решения по проектам	Независимое самостоятельное принятие решения по каждому проекту
Менеджеры	Иерархическая подчиненность	Независимые менеджеры
Реализация проектов	Упорядоченная очередность выполнения проектов	Параллельное выполнение проектов
Сроки реализации	Согласованы, взаимосвязаны	Несвязанные
Финансирование	Сбалансированное, распределенное	Хаотичное
Ресурсы	Четкое распределение, отсутствие борьбы за ресурсы	Проекты конкурируют за общие ресурсы
Влияние на реализацию остальных проектов	Большое влияние	Нет влияния
Эффективность	Зависит от внедрения всех проектов	Нет зависимости. Рассматривается эффективность отдельных проектов
Характер планирования работ	Долгосрочный и среднесрочный (квартал, год)	Краткосрочный (неделя, месяц)
Продукт	Один комплексный продукт или ряд взаимосвязанных	Независимые продукты

Анализ инвестиционной деятельности промышленных предприятий Украины показал, что многие компании осуществляют одновременную реализацию как отдельно взятых проектов (монопроектов), так и совокупный комплекс проектов (портфелей проектов), направленных на достижение конкретных целей для обеспечения жизнедеятельности компании. Количество проектов одновременной реализации может достигать тридцати и более, как минимум три проекта - крупномасштабные проекты со сроком реализации более года.

Для крупных предприятий характерно наличие нескольких целей и направлений инвестиционной деятельности:

- расширение производства и наращивание мощностей;
- разработка новых продуктов;
- модернизация существующих мощностей;
- капитальные и восстановительные ремонты;
- проекты законодательно-регламентирующей деятельности;
- проекты социальной направленности.

Этот факт свидетельствует о том, что возможна одновременная реализация как минимум 6 «портфелей проектов». Процесс инвестиционной деятельности при этом является комплексным, затрагивает несколько подразделений компании с разной спецификой деятельности. Главной проблемой управления проектами при этом, по-прежнему остается вопрос реализации проектов в условиях ограничений: материальных, финансовых, людских и временных ресурсов.

Современная концепция управления проектами на промышленных предприятиях должна рассматриваться, как комбинированный набор монопроектов так и портфельных проектов.

Выводы

Проведенный сравнительный анализ понятий «портфель проектов» и «мультипроект», реализуемых в рамках инвестиционной деятельности предприятия, показал, что данные понятия не являются равнозначными, так как специфика их управления имеет существенные различия. На основании проведенного сравнительного анализа нами предложена новая формулировка понятий «портфель проектов» и «мультипроект».

Сегодня на смену стандартному подходу управления монопроектом и стандартному подходу управления портфелем проектов пришел симбиоз этих подходов. Управление проектами на промышленных предприятиях представляет собой процесс непрерывной одновременной реализацией комбинированного набора проектов и портфелей проектов.

Дальнейшие исследования будут посвящены проблемам формирования стратегического портфеля проектов, как основного инструмента эффективного управления производством.

Список литературы

1. Бурков В.Н. *Модели и методы мультипроектного управления* / В.Н. Бурков, О.Ф. Квон, Л.А. Цитович – М.:Препринт/ Институт проблем управления, 1997.– 62 с.
2. Бушуев С.Д. *Креативные технологии управления проектами и программами: монография* / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев.- К.: Соммит-Книга, 2000.- 768с.
3. Гаврилова А.Н. *Финансы организаций (предприятий): Учебное пособие для вузов* / А. Н. Гаврилова, А.А. Попов. - 4-е изд., - М.:Кнорус, 2010.- 597с.
4. Игонина Л.Л. *Инвестиции [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://exsolver.narod.ru/Books/Fininvest/invest2>*
5. Левыкин М. *Управление проектами и ресурсами в конкурентной мультипроектной среде. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: РМР персональный сайт - levykin.com*
6. Матвеев А.А. *Модели и методы управления портфелями проектов/ А.А. Матвеев, Д.А. Новиков, А.В. Цветков — М.: ПМСОФТ, 2005. – 206с.*
7. Новиков Д.А. *Глоссарий по теории управления организационными системами [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.mtas.ru/uploads/file_140.html*
8. *Руководство к Своду знаний по управлению проектами (руководство РМВОК) 4 издание Project Management Institute. Standard for Portfolio Management, The — PMI, 2008. — ISBN 978-1-933890-71-5.*
9. Сериков С. *Управление проектами: система вместо менеджера? // «СЮ», 2002.- №1.-78с.*
10. Туккель И.Л. *Мультипроектное управление. Институт инноватики. Управление инновационными программами. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.ii.spb.ru/2005/ins_inn_material/baza_2*
11. Хакен Г. *Синергетика* / Г. Хакен. – М.: Мир, 1980. - 406с.
12. Markowitz H.M., *Mean Variance Analysis in Portfolio Choice and Capital Markets. Basil. Blackwell. 1990.*

Статья поступила в редколлегию 11.10.2012

Рецензент: д-р гос. упр, проф. Н.И. Диденко, Донецкий государственный университет управления, Донецк.