



ПОЛИТИКА

УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

В ООО

«НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ»

© **СТГМ 2021г.** Все права защищены! Никакая часть данного документа не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельца авторских прав. Продажа и распространение данного документа возможна только по разрешению Заказчика.

МОСКВА РОССИЯ
2021 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.	3
1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....	4
2. СТАНДАРТЫ И ДОКУМЕНТЫ.	6
3. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДОКУМЕНТА.	8
4. ПОРТФЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ.	10
4.1 Отраслевая специфика и рыночная ниша компании.....	11
4.2 Классификация проектов и динамика портфеля.	12
4.3 Структура и динамика портфеля проектов.	14
5. КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.....	16
5.1 Проектная структура компании и уровень зрелости.	17
5.2 Проектный офис и управление портфелем проектов.....	18
5.3 Офисы Управления Проектами и управление портфелем проектов.	19
6. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ.	20
6.1 Политика управления портфелем проектов.	22
6.2 Ключевые и вспомогательные бизнес-процессы управления.....	23
6.3 Критерии и показатели эффективности портфельного офиса.....	24
7. ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ.	26
7.1 Структура офиса управления портфелем проектов.	28
7.2 Функции, должности и задачи персонала ОУПП.	29
7.3 Обеспечение функционирования портфельного офиса.	31
8. ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ.	33
9. АВТОМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ.	35
10. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	36
ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИСПОЛНИТЕЛЕ.	37

DRAFT

ВВЕДЕНИЕ.

В настоящее время многие компании уделяют большое внимание изучению методологий по управлению проектами. При этом часто забывается, что финансовый результат компании за отчетный период – это не алгебраическая сумма финансовых результатов проектов, а еще и межпроектные издержки, возникающие в процессе управления портфелем проектов. Пришло понимание того, что недостаточно управлять эффективно конкретным проектом, необходимо воспринимать портфель проектов как комплексный самоценный объект управления и понимать различные портфельные методологии для эффективного применения в профессиональной деятельности.



Принципиальное отличие в управлении проектами и портфелем

Управление портфелем проектов – задача, актуальность которой заметно повышается в последнее время. Это связано с рядом обстоятельств:

Во-первых, усиление инвестиционной активности функционирующих в мире строительных и инжиниринговых компаний предъявляет повышенные требования к отбору проектов, включаемых в портфель и девелопера, и подрядчика. Во-вторых, рост инновационной активности в ряде секторов экономики создает потребность в создании инструментария выбора проектов, которые соответствуют выбранной стратегии развития и способствуют росту конкурентоспособности компаний. В-третьих, существующая в настоящее время методология портфельного управления реальными проектами, далека от совершенства, не обладает методологическим единством, а, потому, требуются собственные корпоративные идеи и подходы, конкретизирующие общие установки и методологии в лучшие практики.

Управление портфелем проектов – комплексное понятие, которое включает в себя ряд ключевых проблем, решение которых обеспечивается технологиями управления портфелем, а также – стратегическими предпочтения, приоритетами собственников и топ-менеджеров компании. Найти между ними золотую середину эффективности – нетривиальная задача для лиц, принимающих решения.

1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ.

В практике управления портфелями, программами и проектами существует большое количество терминов и определений, которые во многом когнитивно направлены на семантическое подтверждение того или иного стандарта, положения, регламента и иного документа. Мы предлагаем все дефиниции, примененные в настоящем документе связать в единую онтологическую последовательность.

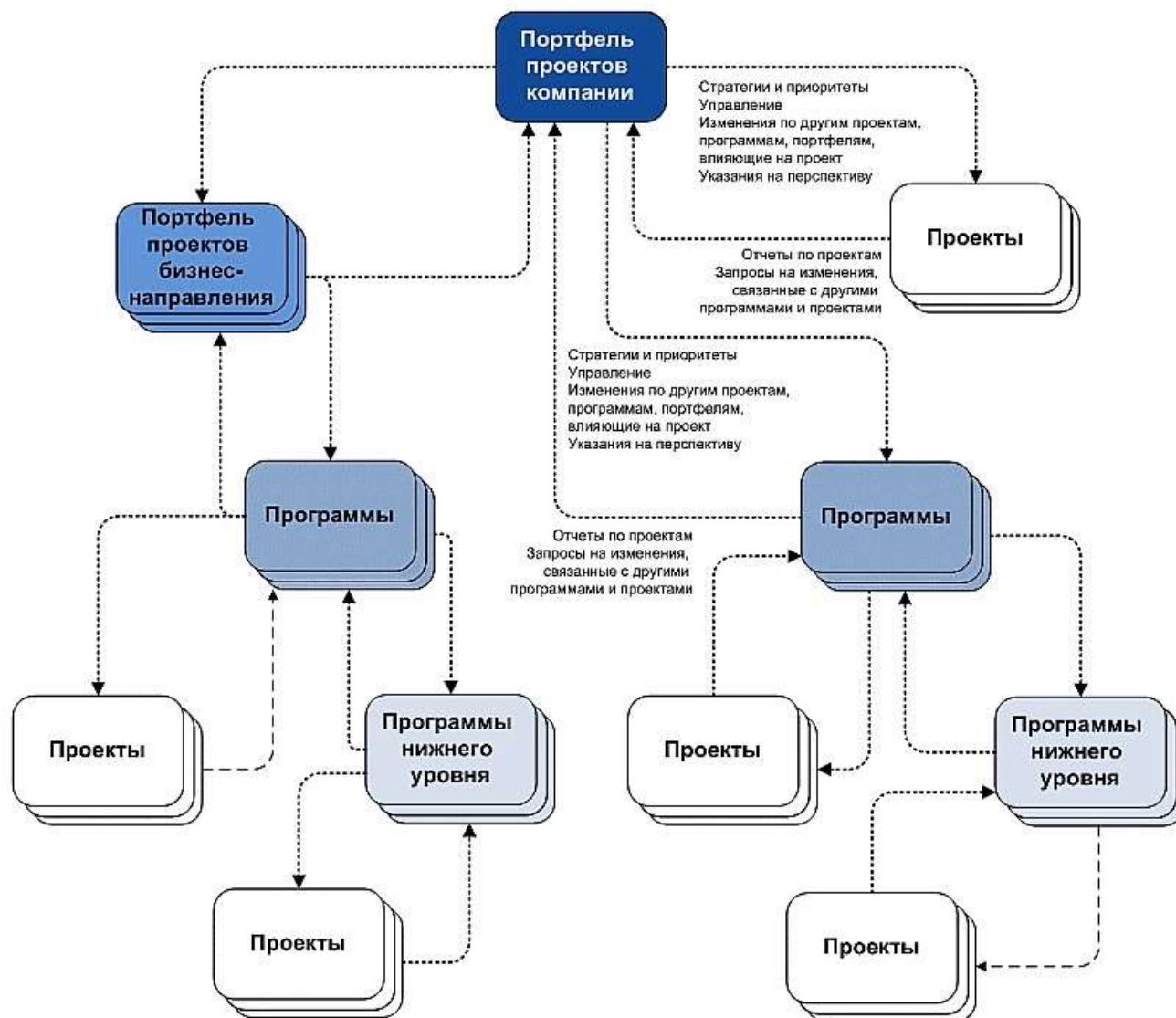
1. **Проект** – Временное инвестиционное предприятие, направленное на создание уникального результата (товара, работы, услуги, продукта, объекта, ценности и т.п.), необходимого для достижения целей инвестирования.
2. **Строительный проект** – Проект, достижение инвестиционных целей которого происходит посредством создания, восстановления, развития, ликвидации или иного изменения объекта капитального строительства на любом этапе его жизненного цикла.
3. **Инвестиционно-строительный проект** – Строительный проект прямых инвестиций в создание или изменение объекта недвижимости, функционирование которого необходимо для достижения целей инвестиций.
4. **Инжиниринговый строительный проект** – Строительный проект, уникальным результатом которого является получение дохода от предоставления инженерно-строительных и иных инжиниринговых услуг всех видов (научно-исследовательские, опытно-конструкторские, земельно-устроительные, технико-экономические, календарно-планировочные, проектно-изыскательские, закупочно-логистические, строительно-монтажные, пуско-наладочные, контрольно-надзорные, экспертно-консультационные и т.п.), необходимых при создании или изменении объекта недвижимости.
5. **Девелоперский строительный проект** – Комплексный строительный проект, направленный на достижение инвестиционных целей путем девелопмента (развития) потребительской ценности объекта недвижимости.
6. **Девелопмент недвижимости** – профессиональная предпринимательская деятельность, направленная на достижение целей инвестирования путем создания и увеличения (развития) ценности объектов недвижимости для конечного потребителя.
7. **Проектно-ориентированный бизнес** – Формат операционной деятельности компаний, в которой конечный финансовый результат отчетного периода формируется на основе финансовых результатов реализуемых проектов.
8. **Строительная компания** – Проектно-ориентированный бизнес, достижение предпринимательских целей в котором происходит путем реализации строительных проектов или участия в них.
9. **Портфель проектов** – набор активностей, сгруппированных вместе, для облегчения управления ими и достижения, частично или полностью, стратегических задач организации (ISO 21504:2015).

10. **Портфель строительных проектов** – Управляемая совокупность субпортфелей, программ, проектов, мероприятий и задач, необходимая для достижения стратегических целей строительной компании.
11. **Субпортфель проектов** – Перманентная совокупность программ, проектов и мероприятий, объединенных единым компетентным признаком (Продукт, Активность, Клиент, Технология, География и т.п.), обеспечивающим устойчивый финансовый результат.
12. **Программа проектов** – Разовая совокупность проектов, мероприятий и задач, объединенных общим финансовым результатом, формирующимся на базе уникального комплексного контракта (Программа инновации, Программа застройки, программа развития энергетики, программа газификации и т.п.).
13. **Мероприятие** – Аналог проекта, но, в отличие от проекта – не является инвестиционным предприятием. Мероприятия также могут объединяться в программу мероприятий.
14. **Закупка** – Аналог проекта, но не преследующий цели доходности и окупаемости инвестиций. Разнородные закупки в рамках одного проекта могут объединяться в программу закупок.
15. **Поставка** – Совокупность однородных, идентичных закупок, объединенных контрактным графиком периодичности, сроками, объемами и иными общими условиями.
16. **Устав портфеля** – Общее описание видения ключевых характеристик портфеля, набор высокоуровневых показателей и требований, критерии успеха, ресурсы, укрупненный график достижения результатов, реестр стейкхолдеров.
17. **План управления портфелем** – Описание совокупности подходов и инструментов руководства в определении, утверждении, приоритезации, балансировки, управлении и отчетности по портфелю, программам, проектам и другим активностям, реализация которых необходима для достижения стратегических целей организации.
18. **Дорожная карта портфеля** – Утвержденный правлением организации график получения в хронологическом порядке результатов, и выгод от их реализации проектов с указанием зависимостей между активностями.
19. **Стратегия управления портфелем** – Совокупность ключевых решений по реализации портфельной стратегии, включая видение динамики портфеля, распределения средств и ресурсов между активностями портфеля, описания выгод, списка инициатив, описания стратегических целей, рисков, допущений и ограничений, модель приоритезации.
20. **Офис управления Портфелем Проектов (ОУПП)** – виртуальное или физическое структурное подразделение, реализующие задачи управления портфелем проектов.

ВАЖНО! Использование приведенных выше документов и стандартов является не обязательным, принимается в рекомендательном виде и должно соответствовать ключевым положениям и документам СМК компании и её частного представления о целесообразности и направлениях их использования.

2. СТАНДАРТЫ И ДОКУМЕНТЫ.

В целях формирования единого комплексного представления об управлении портфелем проектов строительной компании мы представляем не только стандарты и документы портфельного менеджмента, но и связанные с ним стандарты по управлению проектами, программами и т.д.



Классическая структура портфеля проектов
(PMBOK. Свод знаний по управлению проектами от PMI)

В том числе:

1. Международные стандарты.

- PMBOK Guide Government Extension. Руководство к своду знаний по управлению проектами для правительственных организаций, PMI;
- The Standard for Program Management, PMI. Стандарт управления программой, PMI;
- Стандарт по управлению портфелем проектов PMI, 3-е издание (The Standard of Portfolio Management, 3rd edition, PMI);

- d. OPM3. Модель зрелости организации в области проектного менеджмента, PMI;
- e. PMCDF PMI. Структура развития компетенций в проектном менеджменте (Project Management Competence Development Framework), PMI;
- f. Управление портфелем (Management of Portfolios, Office of Government Commerce);
- g. PRINCE2. Стандарт управления проектами, OGC (Office of Government Commerce), Великобритания;
- h. Managing Successful Programmes, OGC UK. Стандарт управления программой, OGC (Office of Government Commerce), Великобритания;
- i. P2M Japan. Стандарт управления проектами и программами в организации, Япония;
- j. IPMA Competence Baseline (ICB). Международные требования к компетенции менеджеров проектов, IPMA;
- k. НТК Россия. Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности (НТК) специалистов по управлению проектами, COBNET;
- l. GPBSPM. Общий стандарт оценки проектного персонала на основе опыта (Global Performance Based Standards for Project Management Personnel), GPBSPM Initiative.

2. **Российские или национальные стандарты.**

- a. ГОСТ Р 52806–2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения;
- b. ГОСТ Р 52807–2007. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов;
- c. ГОСТ 53892-2010 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия;
- d. ГОСТ 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом;
- e. ГОСТ 54840-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов;
- f. ГОСТ 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой;
- g. ГОСТ ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту (переведенный ISO 21500:2012 Guidance on project management);
- h. ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов (переведенный ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management);
- i. ГОСТ Р 58305-2018 Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис;
- j. ГОСТ Р 58184-2018 Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения.

3. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДОКУМЕНТА.

Настоящее Положение об управлении портфелем проектов компании ООО «Название компании» является базовым документом в плане реализации стратегических целей собственников и ключевых стейкхолдеров компании путем эффективной реализации строительных проектов на территории Республики Казахстан. Положение опирается на представление о том, что **Управление портфелем проектов** (англ. PPM – Project Portfolio Management) – это механизм, предназначенный для трансляции стратегии в портфель проектов для последующей реализации, планирования, анализа и переоценки портфеля с целью эффективного достижения стратегических целей организации.



Общая схема связи стратегии и портфельного менеджмента (ГОСТ Р ИСО 21500).

Основные цели и задачи документа:

1. Определить и зафиксировать базовые стратегические установки деятельности компании в обозримой стратегической перспективе 3-5 лет;
2. Выстроить на основе ключевых стратегических предпочтений корпоративную систему управления проектами и систему управления портфелем как коммуникационную площадку между стратегическими и операционно-тактическими блоками управления компанией.
3. Сформировать корпоративные нормы и критерии эффективного и оптимального портфеля проектов, учитывая, что **Эффективный портфель** – это такой портфель, который предлагает компании максимально возможный уровень отдачи при заданном уровне риска. **Оптимальный портфель** – это такой, который предлагает компании удовлетворяющий уровень отдачи для собственников и инвесторов при минимальном уровне риска.
4. Получения очевидных конкурентных преимуществ от внедрения портфельного управления, в том числе:
 - а. Рост доходности инвестиций от реализации «правильных» программ и проектов;
 - б. Сокращения затрат от избегания втягивания в деструктивные и рецессивные проекты, несоответствующие стратегии, отвлекающие ресурсы или дублирующие затраты и непредвиденные расходы.

- c. Более эффективное распределение ресурсов между проектами, повышение прозрачности и результативности проектной деятельности, повышение эффективности системы мотивации проектных команд и менеджеров.
- d. Улучшение взаимодействия между соответствующими заинтересованными сторонами, в том числе топ-менеджерами и другие преимущества.



Организационный контекст управления портфелем

- 5. Сформировать представление о структуре и основных бизнес-процессах системы управления портфелем проектов, основных заинтересованных и ответственных лицах, о системе контроля учета эффективности портфельного менеджмента в компании.
- 6. Общая задача настоящего документа – сформировать единую когнитивную среду взаимодействия всех участников проектной деятельности и направить их активность и коммуникации на повышение эффективности проектного управления в целом, в не отдельного проекта или их группы.
- 7. Сформировать представление у руководства компании и её собственников, что эффективная организационная и проектная структура компании – это производное от Портфеля проектов, а соответственно, и от ключевых факторов политики его формирования. Лучшая проектная структура появляется там, где все работники компании однозначно понимают свою роль в проекте, роль проекта в портфеле, а также роль группы проектов в портфеле в случае их обособления и выделения в отдельный финансово-экономический поток.

ВАЖНО! Настоящий документ не является операционным регламентом, а служит концептуальным набором ключевых установок проектной деятельности компании, на основании которых разрабатываются, рабочие документы как проектного менеджмента, так и портфельного.

4. ПОРТФЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ.

СТРАТЕГИЯ, как известно, совокупность долгосрочных целей развития и укрупненный план мероприятий по их достижению в условиях изменчивой окружающей среды. К сожалению, стратегии многих компаний сводятся именно к набору условных цифровых показателей, которые хотелось бы получить в долгосрочной, но обозреваемой перспективе. Сам план мероприятий по их достижению, а точнее – конкретных действий, которые, реализуемые в системной последовательности, дадут комплексный синергетический эффект – обычно никем не прорабатывается. В большинстве случаев, управление портфелем проектов – это и есть часть этого плана.



Правильное стратегическое планирование – основа эффективного управления портфелем компании

С точки зрения классификации стратегии в строительном бизнесе, можно выделить следующие ключевые:

1. **Профессиональная (нишевая) стратегия** – формирование, сохранение, укрепление и наращивание определённой фундаментальной ключевой компетенции, вокруг которой могут выстраиваться проекты с различным набором дополнительных услуг, чаще всего посредством временно привлекаемых с рынка исполнителей.
2. **Предпринимательская (виолентная, рисковая) стратегия** – формирование, сохранение, укрепление и наращивание портфеля по принципу приоритета доходности и рентабельности, увеличения доли рынка, что требует особого развития компетенций в управлении разнородными проектами и маркетинге.
3. **Инновационная (пионерная, активная) стратегия** – приоритет участия в экстремальных, новых проектах, создания уникальных, экспериментальных установок и объектов недвижимости, развитие компетенций в области внедрения инновационных технологий и инжиниринга.
4. **Коммутативная (клиентская, пассивная) стратегия** – приоритет проектам либо устойчивой группе Заказчиков и потребителей с гарантированным доходом и ожиданиями. Стратегия приспособления под работу с удобными Заказчиками и

Клиентами, партнерские отношения и динамику компетенций по запросу или заявке ключевых партнеров.



Правильное стратегическое планирование – основа эффективного управления портфелем компании

4.1 Отраслевая специфика и рыночная ниша компании.

Разумеется, в чистом виде не реализуется ни предпринимательская, ни профессиональная, ни какая-то другая стратегия, а потому портфель чаще всего представляет собой микст из различного рода проектов, разрушающих не только систему проектного бюджетирования, но и саму систему управления проектами.

Но при этом всегда один из видов стратегии доминирует и диктует основные принципы организационного строительства и требования к портфелю. Конкретная структура портфеля является результатом компромисса активной группы топ-менеджеров и собственников и, соответственно, их видения развития компании в целом. В нашем случае портфель компании опирается на следующие стратегические установки:

1. Приоритетной стратегией является **комбинаций предпринимательской и коммутативной стратегии**. С одной стороны, портфель опирается на поток наиболее интересных и доходных проектов, с другой – на проекты, обеспеченные соответствующими лоббистскими ресурсами, гарантиями и резервным финансированием.
2. Такая комбинация стратегий предполагает развитие системы **индивидуального эксклюзивного маркетинга** с уникальными Заказчиками-партнерами и **сильную компетенцию в области управления проектами** в связи с рисками появления новых неожиданных проектов из разных отраслевых групп, ниш, из разных регионов и с разными условиями реализации.
3. Данная комбинированная стратегия может предполагать географическую диверсификацию, что потребует усиления **финансовых компетенций**.

4.2 Классификация проектов и динамика портфеля.

В основе классификации проектов в целях управления портфелем лежит матрица диверсификации проектов по двум основаниям: по срокам реализации проектов, от краткосрочных до длительных проектов, и по объему финансовой ответственности – от крупных финансово ёмких проектов до низкобюджетных проектов. Разумеется, критерии долгосрочности или объема финансовой ответственности, которые определяют место проектов в этой матрице – вопрос специфики конкретной компании. В одной компании и 6-месячный проект будет долгосрочным, а в другой и 2-летний проект будет краткосрочным. Поэтому релевантный диапазон понятийного поля для каждой компании должен быть заранее predetermined.



Классификация проектов в целях управления портфелем

В общем случае, матрица может иметь и гораздо больше вариантов решений наборов проектов, но для формирования представления и принятий решений о стратегии портфеля достаточно остановиться на четырёх:

- 1. Портфель краткосрочных и низкобюджетных проектов.** Типичный портфель для малых и средних компаний реального строительного сектора, специализирующихся на узких компетенциях, но нужных и полезных всем участникам рынка. Например, компания по производству работ по монтажу внутренних электрических, или просто инженерных сетей, компании по строительству внешних инженерных сетей водоснабжения, канализации, по вентиляции и слаботочным системам. **Компании Строительной Розницы.**
- 2. Портфель долгосрочных и низкобюджетных проектов.** Один из самых неэффективных портфелей, но и самых востребованных и нужных отрасли

видов проектов. Дело в том, что есть компании, специализирующиеся на работах и услугах, носящий длительный характер в силу протяженности срока между непосредственно выполнением работ и их сдачей Заказчику, или появлением возможности оформить результат. Так же к таким работам относится основная масса инжиниринговых работ и услуг, начиная от мероприятий по подготовке производства и обоснования проектирования, от изысканий и проектных работ и заканчивая сопровождением пуска в эксплуатацию, шеф-монтажными работами, надзором за качеством проведения работ и выполнением авторских требований. **Инжиниринг и проектирование.**

3. **Портфель краткосрочных, но весьма фондоемких проектов.** Это достаточно редкое наполнение портфеля и в большей мере касается компаний, которые аффилированы крупным Заказчиком, поскольку большие средства вряд ли будут передаваться сторонним структурам без серьезных гарантий. Одновременно возникает вопрос о краткосрочности. Для крупных проектов краткосрочность соизмеряется с аналогичными по стоимости проектами, когда сроки их реализации меньше в два или более раз. Чаще всего это касается проектов экстраординарных, эксклюзивных, проектов срочной реализации, потребность в которых настолько актуальна, что срок реализации проекта становится важнее точной стоимости. **SPV-SPE-проекты.**
4. **Портфель долгосрочных и фондоемких проектов.** Концепция структуры портфеля напрашивается сама по себе, поскольку эта ситуация сложна вдвойне. С одной стороны – высокий уровень финансовой ответственности, что означает необходимость участия в каждом проекте первых лиц компании. С другой стороны – длительность проекта, которая может, иногда, превышать даже время пребывания на посту непосредственно самого первого лица. А значит, в компании должен быть очень сильный состав проектных управляющих менеджеров (директоров проектов), имеющих существенный вес не только в компании, но и на рынке, и в отрасли. **Комплексные масштабные проекты,** как инвестиционно-строительные, так и девелоперские, так и инжиниринговые.

В нашем случае портфель компании опирается на фондоемкие проекты с одной стороны, с другой, исходя из коммутативной стратегии – срок зависит от Заказчика. Поэтому портфель будет опираться на проекты 3-го и 4-го вида:

1. Приоритетной структурой портфеля является **комбинация фондоемких проектов,** как долгосрочных, так и краткосрочных – уникальных и эксклюзивных. Такой портфель требует сильную финансовую структуру и тесные партнерские отношения с Заказчиками.
2. Исходя из выбранного набора проектов в портфеле, стоит оговориться, что количество таких проектов может быть ограничено: **территориальностью и комплексностью.** Чем дальше и больше проектов вне управленческого плеча, чем сложнее комплексные проекты (проекты ЕРС-ЕРСМ и иных комплексных типов), тем меньше число проектов портфеле должно быть. Рост числа проектов может опираться только на сильную автоматизированную КСУП.

4.3 Структура и динамика портфеля проектов.

В процессе формирования однозначной стратегии портфеля компании будем придерживаться следующих принципов:

- 1. Сохранение баланса портфеля.** Портфель считается сбалансированным или, наоборот, несбалансированным, если вход или выход нового проекта влечет за собой не только резкое изменение организационной и проектной структуры, численности персонала, как проектного, так и постоянного. Для сохранения сбалансированности портфеля необходимо выполнять следующие правила:
 - а. Самый крупный проект не должен превышать 20-25% от общей суммы портфеля в отчетном периоде.
 - б. Минимально допустимое количество проектов, после которого срочно требуется увеличение портфеля – 6 проектов. Из них – 2 в стадии старта, 2 – в фазе активной реализации, 2 – в стадии завершения.
 - в. Портфель не должен покрывать временной диапазон сроков реализации проектов более 5 лет, оптимальный срок – 3-4 года. При этом текущий период – 50—60% объема портфеля, следующий период – не менее 30-40% суммы текущего портфеля, третий год – не менее 10-20% портфеля (Правило «Золотого Сечения» портфеля).
- 2. Сохранение операционной устойчивости.** Самые крупные проекты по стоимости и самые длинные проекты по срокам должны по отдельности закрывать 80% постоянных издержек офиса даже при нулевой доходности.
- 3. Сохранение финансовой устойчивости портфеля.** Принцип финансовой устойчивости портфеля говорит, что объём поступающих в отчетном периоде денежных средств, включая авансы, выплаты гарантийных обязательств и оплата текущих проектов, должны перекрывать операционную потребность в денежных средствах не менее, чем на 10%. При этом, он должен перекрывать её даже с учетом рисков неоплаты части работ Заказчиками.
- 4. Правило входа в новый проект.** Любой новый проект считается возможным к реализации и включению в проект, если общая сумма свободных денежных средств (собственные средства, авансы Заказчиков, кредитные соглашения в пределах процентной суммы равной плановой прибыли, резервы инвесторов) не меньше 35% от суммы контракта на момент старта работ.
- 5. Золотое правило портфеля.** Прирост объёма портфеля за отчетный период (квартал, полугодие или год) не должен превышать прирост выручки в следующем отчетном периоде, но должен быть меньше прироста объема затрат на 1 человека или иную условную единицу продукции в предыдущем отчетном периоде.
- 6. Межпроектные издержки.** Межпроектные издержки – это затраты, которые компания несет в межпроектные периоды и не может абсолютно однозначно отнести на конкретный проект, но их можно определить, как **РАЗНИЦУ** между финансовым результатом компании за отчетный период и суммарным финансовым результатом конкретных проектов. Цель управления портфелем проектом – снижение межпроектных издержек до нуля. Финансовая задача

управления портфелем – прибыль отчетного периода должна перекрывать риск любых межпроектных издержек, рассчитываемых по опыту и статистике прошлых периодов. Основные причины межпроектных издержек:

- a. Передержка и недозагрузка персонала.
- b. Передержка и простой машин, механизмов и основных фондов.
- c. Затраты на хранение запасов материалов и неизрасходованных остатков.
- d. Межкомпетентные издержки комплексных проектов.
- e. Финансовые издержки по судам, штрафам, гарантиям, страховкам, компенсационным выплатам вне проектных бюджетов.
- f. Затраты на корпоративную систему управления проектами и её развитие в межпроектные периоды.
- g. Затраты на тендерные мероприятия, не принесшие подписанного контракта.

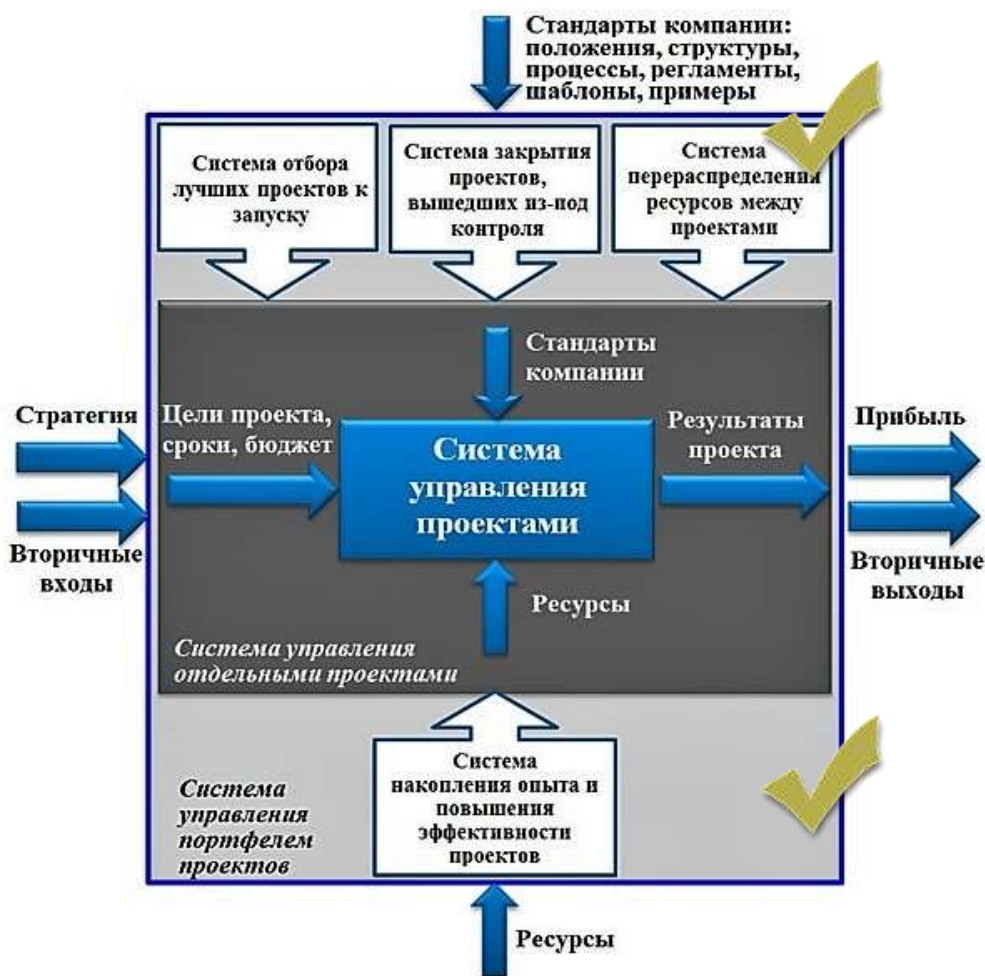
7. **Стратегия инкорпорирования портфеля.** Стабильные субпортфели имеет смысл выделять в самостоятельные корпоративные дивизионы при условии их длительности, предсказуемости, рыночной однородности и относительной точности потенциальных издержек и затрат. Причины принятия решений об инкорпорировании:

- a. **Центр компетенций или продуктовая инкорпорация.** Формирование устойчивого долгосрочного пакета однородных однотипных проектов с отработанной системой их реализации, понятной системой мотивации и премирования, при наличии устоявшегося коллектива и лидеров компетенций. Например, имеет смысл создать отдельное дочернее предприятие на поточное жилищное строительство эконом класса. Или на дорожное строительство магистральных трасс, иное транспортное строительство и т.п. Условие инкорпорирования – сохранение устойчивости оставшегося портфеля.
- b. **Географическая или дивизиональная инкорпорация.** Формирование территориального субпортфеля предполагается, когда издержки на удаленное управление из центра превышают потенциальные издержки управления на местах. Объединение группы удаленных проектов в территориальный субпортфель может быть проведено и для совершенно разнородных проектов. Условием их объединения должна стать длительная способность к финансовой обособленности и ликвидности, без существенных перетоков денежных средств внутри общего портфеля, кроме критических ситуаций.
- c. **Клиентская или сервисная инкорпорация.** Формирование обособленного субпортфеля проектов под одного Заказчика – нормальная практика компаний строительного сектора экономики т.к. предусматривает стабильный доход и предсказуемые финансовые потоки. Особенно когда Заказчик требует или дополнительные услуги и сервисы для своих проектов, требует специальные ресурсы, в т.ч. трудовые и не хочет нести риски при работе с иными компаниями строительного холдинга.

5. КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.

Управление портфелем компании напрямую связано с Корпоративной системой управления проектами, работа которой представлена в следующих документах: Положение об управлении проектами, Положение о Проектном Офисе, Положение об офисе управления проектами. Ключевыми надсистемными функциями системы управления портфелем по отношению к системе управления проектами являются:

1. **Функция отбора проектов**, подходящих к реализации с позиции политики и требований портфеля и соответствующие бизнес-процессы.

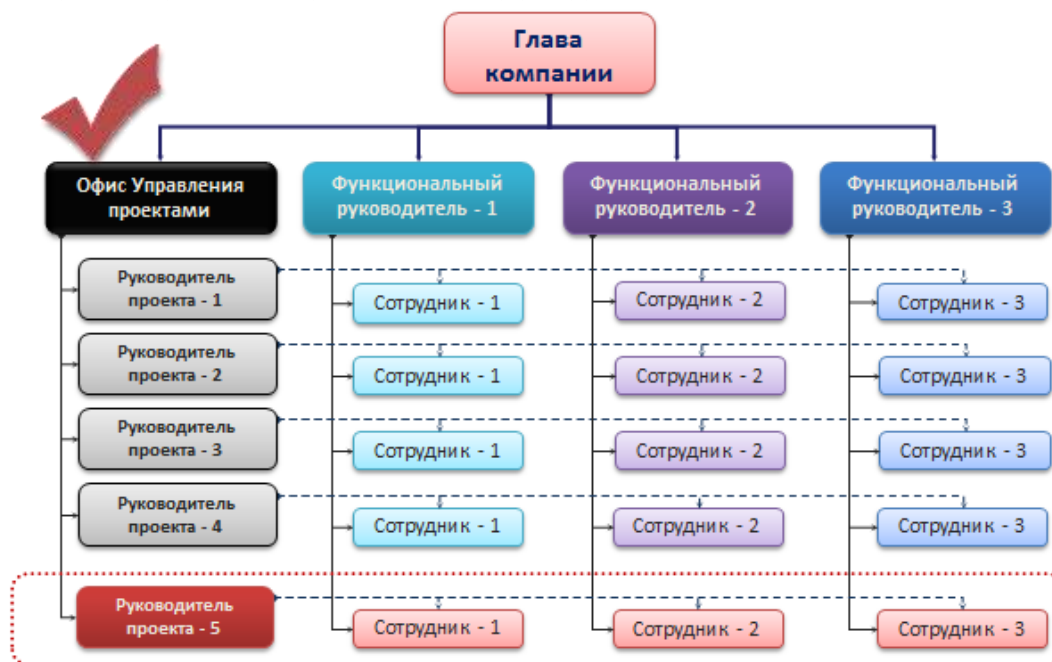


Связь КСУП с функциями управления портфелем.

2. **Функция закрытия проектов**, выпадающих или несоответствующих политике и требованиям портфеля и соответствующие бизнес-процессы.
3. **Функция накопления данных** о фактической реализации проектов, формировании учета статистической информации, её применение в оценке целесообразности вхождения в новые проекты, накопление статистики для управления рисками.
4. **Функция приоритезации** при распределении ресурсов между субпортфелями, программами и просто проектами в целях удержания стабильности портфеля и сохранения финансово-экономической устойчивости компании.

5.1 Проектная структура компании и уровень зрелости.

Управление портфелем строится на классической матричной структуре управления проектами, которую иногда путают с матричной организационной структурой. Поскольку строительные компании относятся к категории проектно-ориентированного бизнеса, более подходящей для целей быстрого разворота портфеля или его свёртывания, служит линейно-функциональная организационная структура при матричной проектной структуре.



Модель матричной (сильной) проектной структуры в компании.

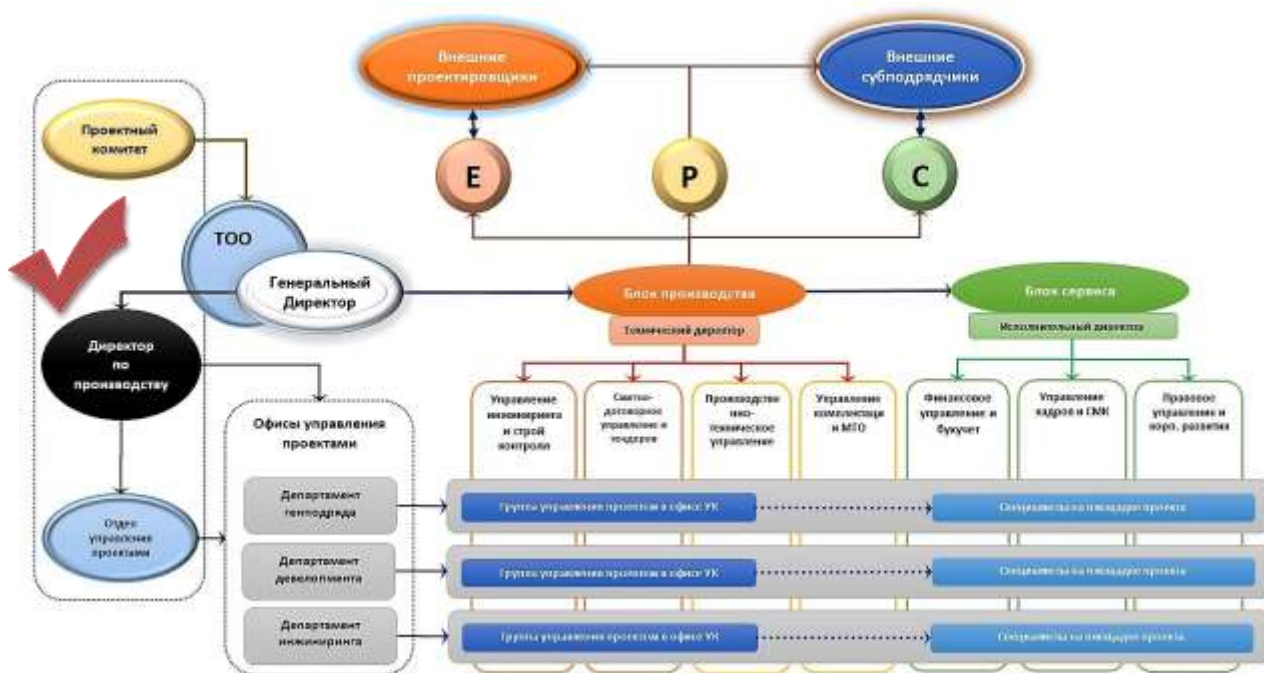
Уровень зрелости определяется степенью формализации и автоматизации проектной деятельности при реализации проектов. Критерием уровня зрелости является роль и степень участия высшего менеджмента в проектах, и степень автоматизации КСУП, степень формализации всех бизнес-процессов проектной деятельности, их интеграция в СМК компании. Кроме того, уровень зрелости определяется реальным уровнем вовлечения первых лиц компании в реализацию проектов. В настоящий момент в компании ООО «Название компании» констатируется **низкий уровень зрелости** по названным причинам (из пяти возможных: слабый, низкий, сбалансированный, оптимальный, высокий).

Для повышения уровня зрелости проектного управления требуется:

1. Дополнить КСУП всеми взаимосвязанными структурными единицами, включая Офис Управления портфелем Проектов.
2. Завершить формализацию КСУП в рамках сформированной политики управления портфелем проектов и стратегии развития компании на 3-5 лет.
3. Зафиксировать пакет нормативно-методологической документации проектного управления в рамках политики управления портфелем проектов, включая типовые формы бюджетов, графиков, планов, уставов и паспортов проектов.
4. Подготовить ТЗ на внедрение информационной системы управления проектами и провести внедрение с обучением персонала проектов.

5.2 Проектный офис и управление портфелем проектов.

Как известно, **Проектный Офис** компании, как **нормативно-методологический и контрольно-аналитический центр проектной деятельности**, не всегда должен быть формализован в виде физического подразделения, а может быть и периодическим, и совещательным органом, в т.ч. и виртуальным. Для ООО «Название Компании» также нет строгой необходимости в создании постоянно действующего проектного офиса в силу стабильности типов реализуемых проектов, отработанной технологии их реализации, предсказуемом рынке таких проектов и наличии ресурсов для них.



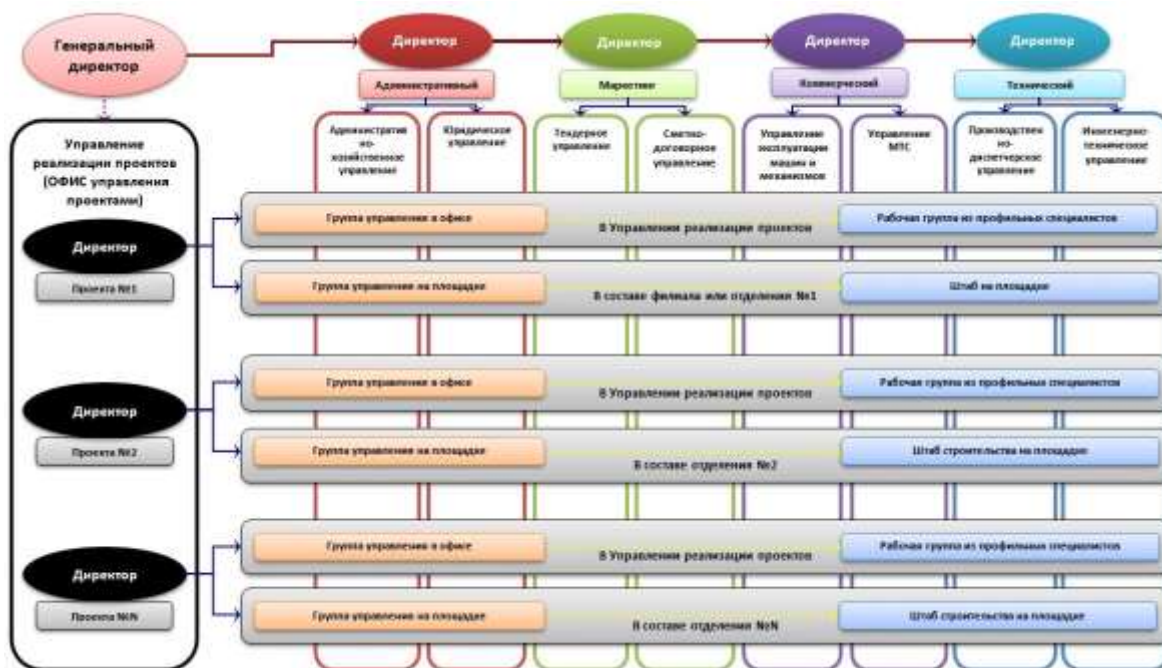
Место проектного офиса в КСУП компании.

В связи с этим, принимается, что Проектный Офис действует в соответствии с Положением о проектом офисе и представлен Совещательным органом в формате **Комитета по проектной деятельности** при Совете Директоров компании. Основные функции и задачи Проектного Офиса в соответствии с политикой управления портфелем следующие:

1. Предоставление в ОУПП фактических данных реализации проектов, в целях разработки и уточнения ключевых показателей эффективности, как конкретного проекта, так и программы или субпортфеля.
2. Предоставление в ОУПП отчетов по план-фактному анализу деятельности компании в области управления проектами за отчетный период, интегральные показатели эффективности субпортфелей и программ, деятельности ОУП в разрезе продуктов, регионов и клиентов.
3. Представление в ОУПП отчетов об аудите показателей нового проекта для принятия решения о его запуске (перезапуске), отмене или изменению требований и ресурсов.
4. Предоставление данных о текущей стоимости ресурсов и себестоимости услуг соисполнителей для анализа целесообразности участия в проектах.

5.3 Офисы Управления Проектами и управление портфелем проектов.

В отличие от Проектного офиса, формат которого для ООО «название компании» представлен выше, **Офисы Управления Проектами (ОУП)** представляют собой всегда физические центры реализации проекта или группы проектов, собранных по тому или иному характерному признаку. Такими признаками может быть продуктовая линия, географическая диверсификация, клиентская ориентация и иная. Если портфель проектов более чем, на 80% состоит из проектов одного типа, или более чем на 80% стоимости портфеля принадлежит проектам одного типа – нет смысла разбивать ОУП на несколько типов, а выгоднее вести в одном офисе. При этом, прочие виды проектов вполне могут управляться специальными заместителями по направлениям.



Место ОУП в сильной проектной структуре компании.

В компании ООО «Название компании» управление портфелем строится через Директора по производству (Директор по управлению проектами) и подчинённый ему Отдел управления проектами (Далее – ОУП), как диспетчерский и распределительный центр, на принципах разделения субпортфелей по типам проектов:

1. Департамент реализации **государственных подрядных проектов**: Это Офис реализации генподрядных проектов на условиях органов государственных власти и в соответствии с законодательством о госзакупках.
2. Департамент реализации **собственных девелоперских проектов**: Это Офис реализации собственных девелоперских проектов, направленных на получение доходов от реализации жилой и коммерческой недвижимости и её обслуживания и эксплуатации.
3. Департамент **инжиниринговых проектов**: Это Офис реализации специальных проектов инженерного консалтинга, включая предоставление услуг Технического Заказчика, Управляющей компании (ЕПСМ-подрядчика) и т.д.

6. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ.

Очевидно, что управление портфелем проектов требует своей совокупности бизнес-процессов, как сквозных, так и локальных вспомогательных, но принципиально отличных от процессов управления проектами. Важность понимания бизнес-процессов управления портфелем состоит в том, что правильное восприятие и объем задач приводит к эффективной организационной структуре управления проектами и гибко реагирует на внешние рыночные изменения.



Базовая схема управления портфелем проектов
(ГОСТ Р 54870-2011. Требования к управлению портфелем проектов)

В общем случае, классический набор процессов управления проектами можно найти в любом стандарте. Но для формирования бизнес-процессов строительной компании важно понимать, что, прежде всего, для формирования портфеля и управления им необходимо постоянно выполнять пять базовых процессов (непрерывный цикл):

1. **Аудит проектной активности.** Эта задача предполагает целый ряд операций по распознаванию, идентификации проектов компании их верификации в соответствии с политикой портфеля. Также предполагается проведение анализа всех имеющихся и предлагаемых проектов, принять решение, какие проекты пригодны для реализации стратегии, а от каких стоит избавиться. Для выполнения данного шага можно использовать классические методики стратегического анализа, в т.ч. SWOT-анализ, PESTLE-анализ, анализ пяти сил Портера, GAP-анализ и другие).
2. **Классификация и категоризация.** После формирования пакета пригодных для работы проектов, рекомендуется проводить их распределение и категоризацию как по типам продуктов, регионам и клиентам, так и по степени удаления от целей компании. Требуется создать видение портфеля и перечня проектов с

разбивкой по группам, сегментам на основании стратегических целей и инвестиционных критериев.

3. **Ранжирование и приоритезация.** После разложения проектов по классам, категориям и офисам реализации проектов, имеет смысл провести их выстраивание в ряд приоритетов. В качестве методики предлагается известная модель мультикритериального анализа (МСА). Ранжировать реализуемые проекты с целью предоставления ответов высшему руководству на следующие вопросы:
 - a. В какие проекты организация будет входить дальше?
 - b. Какие проекты приоритетны для вхождения, какие – нет?
 - c. Какие проекты обеспечиваются собственными ресурсами, какие – внешними источниками и ресурсами Заказчиков?



Основные процессы управления портфелем.

4. **Балансировка и выравнивание.** Данный шаг необходим для получения портфеля, сбалансированного по всем корпоративным нормам и количественным показателям, таким как сроки, охват всех стратегических целей, влияние инициатив на бизнес, риск, возврат инвестиций, рентабельность и доступность ресурсов. В качестве инструмента, например, может применяться диаграмма «Торнадо».
5. **Сценарное планирование и реагирование на изменения.** Это последний ключевой шаг управления проектом, но один из важных, так как компания должна понимать, как она будет себя вести в случае реализации рисков событий (выход проекта из портфеля, например). На данном шаге, необходимо разработать план реагирования на риски, угрозы и неопределенности при реализации портфеля. Оценить потребность в ресурсах на случай непредвиденных событий и создать систему мониторинга рисков.

6.1 Политика управления портфелем проектов.

Политика управления проектами сводится к известному высказыванию: Управление проектами – это их эффективное выполнение, Управление портфелем – это грамотный выбор проектов. Грамотный выбор проектов подразумевает не просто качественное наполнение проектов, а эффективную структуру проектов в портфеле. С точки зрения качества структуры портфель может быть направлен:

1. На **максимальную рентабельность** при имеющемся уровне резервирования рисков.
2. На **оптимальную доходность** (соизмеримую или немного превышающую среднюю по рынку) при обоснованном уровне риска портфеля. Исходя из стратегии ООО «Название компании», данный вариант является предпочтительным для утверждения в политике портфеля.



Модель взаимодействия процессов в управлении портфелем.

При условии понимания того, что портфеле не все проекты одинаково доходны, Политика управления портфелем должна быть направлена на достижение следующих целей компании:

1. Установление **плановой доходности** портфеля при минимальном риске, сравнение с текущей доходностью периода и установлением требований к следующему проекту (проектам).
2. Установление **перечня ключевых рисков** и их показателей при принятии решения о включении проекта в портфель, включая:
 - a. Риск потери ликвидности портфеля – не более 5%;
 - b. Риск потери окупаемости портфеля при выбытии проекта;
 - c. Риск возникновения кассовых разрывов в БДДС портфеля;
 - d. Риск потери поддержки резервных источников финансирования;
 - e. Риск появления штрафов, санкций и иных выплат вне плана и др.
3. Портфельное **резервирование использования ресурсов**, машин и механизмов, персонала проектов. Предполагается, что при анализе проектов важную роль играет возможность переброса ресурсов с одного проекта на другой.

6.2 Ключевые и вспомогательные бизнес-процессы управления.

Для выполнения пяти базовых (основных) задач, представленных выше, предполагается выполнение целого ряда вспомогательных вторичных бизнес-процессов в управлении портфелем. Чаще всего такие задачи скомпонованы в следующие активности:

1. Организация документооборота по вопросам управления портфелем и его контроль со стороны руководства;
2. Организация планомерного и скоординированного процесса управления портфелем и согласования решений с вовлечением ключевых стейкхолдеров;
3. Перманентный процесс мониторинга и управления выгодами портфеля, финансовым бюджетом портфеля, управления рисками и ресурсами;
4. Организация процесса подготовки топ-менеджмента и сервисного персонала в области управления проектами и резерва кадров для этой работы.

Область знаний	Группы процессов		
	Процессы определения	Процессы выравнивания	Процессы авторизации и контроля
Управление стратегией портфеля	Разработка стратегического плана портфеля Разработка устава портфеля Разработка дорожной карты портфеля	Управление изменениями в стратегии	
Управление организацией портфеля	Разработка плана управления портфелем Определение портфеля	Оптимизация портфеля	Авторизация портфеля Внедрение контроля над портфелем
Управление производительностью портфеля	Разработка плана управлением производительностью	Управление спросом и предложением Управление ценностью портфеля	
Управление коммуникациями в портфеле	Разработка плана коммуникации в портфеле	Управление информацией в портфеле	
Управление рисками в портфеле	Разработка плана управления рисками	Управление рисками в портфеле	

Схема сочетания областей знаний и групп процессов управления PPM.

Безусловно, к прочим бизнес-процессам ОУПП относятся процедуры утверждения оптимально жизнеспособного состава портфеля, процедуры анализа и обеспечения сбалансированности портфеля. Кроме того, в состав обязанностей портфельного органа входит текущий мониторинг процессов планирования и выполнения выбранных проектов и программ.

Важной процедурой является формирование графика реализации портфеля проектов во времени, как активного, так и пассивного портфелей. Дисбаланс портфеля во времени приводит к тому, что использование ресурсов компании неравномерно, что приводит к отклонениям в большинстве проектов компании.

Кроме того, сюда входит некоторый набор операционных задач, включая предоставление информации и рекомендаций руководителям всех уровней для принятия ими решений.

6.3 Критерии и показатели эффективности портфельного офиса.

Смысл «портфельного» управления – распределение инвестиционного, ресурсного и рыночного потенциала между различными направлениями деловой активности. С точки зрения портфельного управления, как мы уже отмечали, эффективным является такой портфель, который предлагает инвестору, либо **максимизацию доходности при заданном уровне риска**, либо **минимизация риска при заданной доходности**. И там, и там требуются свои показатели для планирования и контроля эффективности УПП.

Показатели оценки исполнения должны соответствовать портфелю проектов и стратегическим целям организации, с которыми он связан. Это важно для формирования отчетности, необходимой для управления портфелем проектов. Отчетность должна быть своевременной и представлять ценность для всех заинтересованных сторон. Следует обратить внимание на качество информации, на основании которой оценивается исполнение портфеля проектов и формируется отчетность.

Показатели исполнения портфеля проектов зависят от стратегических целей организации, которым соответствует портфель проектов, а также от конкретной организации. Эти показатели должны включать:

1. Показатели, относящиеся к компонентам портфеля проектов, включая показатели исполнения календарных планов, технические и финансовые показатели.
2. Агрегированный уровень показателей портфеля проектов, позволяющий отслеживать его общее состояние, создание дополнительной ценности и достигаемые эффекты.
3. Показатели исполнения, предупреждающие менеджера портфеля проектов о потреблении ресурсов, возможных проблемах и рисках.

С точки зрения оценки эффективности портфеля проектов ООО «Название компании» можно принять следующие показатели в порядке приоритета и веса в оценке KPI:

1. **Рост чистой прибыли**, как портфеля в целом, так и отчетного периода. Вес данного показателя должен быть максимальным, но считаться в зависимости от числа принятых за базу показателей, например, если показателей всего 5, то 30% (30-25-20-15-10), если показателей 4, то 40% (40-30-20-10).
2. **Соблюдение бюджета проекта** с отклонениями в релевантном диапазоне рисков (например, потеря не более 20% прибыли на покрытие рисков событий).
3. **Вероятность получения новых проектов** и объем пассивного портфеля. Соотношение числа проектов в пассивном портфеле (проекты с вероятностью контрактации более 80%) к общему числу проектов и их стоимости – тоже возможный критерий эффективности.
4. **Возвращаемость и лояльность Заказчика**. В общем случае – количество новых (не пролонгация и не допсоглашения) контрактов с одним Клиентом и рост их

стоимости. Рост возвращаемости при падении стоимости и прибыли – показатель «удобства для Заказчика», но признак плохой договорной работы.

5. **Уровень риска проекта и портфеля.** Рост риска портфеля от нового проекта и падения риска портфеля. Рост риска в новых проектах по отношению к старым – критерий потери рынка или нарастания «комплекса победителя».
6. **Новизна портфеля** – прирост новых Заказчиков и рост доходности проектов новых Заказчиков по отношению к портфелю старых проектов.
7. **Инновационность портфеля** – рост уровня маржинальности проекта в связи с применением новых технологий строительства, новых материалов, новой техники и процессов организации работ.

Для управления исполнением портфеля проектов ОУПП должен установить, использовать и интегрировать существующие системы с показателями и базовыми уровнями характеристик, которые будут позволять измерение, как показателей исполнения конкретных компонентов, так и агрегированных показателей исполнения проекта. Измерение характеристик портфеля проектов необходимо для проверки того, что общий объем инвестиций в компоненты портфеля проектов обеспечивает достижение результатов и выгод, как на уровне отдельных компонент, так и на уровне всего портфеля и вносит необходимый вклад в достижение стратегических целей организации.

Для эффективного управления портфелем проектов ОУПП должен выполнять следующие действия:

1. Отслеживать показатели исполнения компонентов портфеля проектов.
2. Отслеживать показатели исполнения портфеля проектов в целом.
3. Поддерживать базовые показатели измерения состояния портфеля проектов.
4. Отслеживать вклад выгод портфеля проектов и сопоставление получаемых эффектов с существующими стратегическими целями.
5. Прогнозировать, включая, но не ограничиваясь, прогнозированием загрузки ресурсов и использования мощностей, связанных стратегий и рисков.
6. Анализировать состав и иерархическую декомпозицию компонентов портфеля проектов (как снизу-вверх, так и сверху-вниз), их согласованность и показатели исполнения.
7. Оценивать влияние показателей отдельных компонентов портфеля проектов на показатели всего портфеля проектов и на достижение приоритетных стратегических целей организации.
8. Предвосхищать возможное взаимовлияние и взаимодействие между компонентами портфеля проектов и упреждать их влияние на показатели исполнения портфеля проектов.

DRAFT

7. ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ.

Офис управления портфелем проектов (Далее – ОУПП) – одна из важнейших структур любого проектно-ориентированного бизнеса. Вместе с тем, однозначно утверждать, что такой офис должен быть автономно выделенным и физическим – можно только при серьёзной динамике портфеля и неустойчивому набору показателей эффективности портфеля с резко меняющимися приоритетами и стратегией.

Портфели			
Содержание	Портфели имеют организационное содержание, меняющееся вместе со стратегическими целями организации.	Управление	Руководители портфелей могут управлять или координировать работу персонала, осуществляющего управление портфелем, или персонала программ и проектов, который может быть подотчетным в рамках портфеля.
Изменения	Руководители портфелей непрерывно управляют изменениями в более широкой внутренней и внешней среде.	Успех	Успех измеряется совокупной эффективностью и результативностью инвестиций, а также получением выгод от портфеля.
Планирование	Руководители портфелей создают и поддерживают необходимые процессы и коммуникации, имеющие отношение к совокупному портфелю.	Мониторинг	Руководители портфелей осуществляют мониторинг стратегических изменений и совокупного распределения ресурсов, результатов исполнения и риска портфеля.

Базовый стратегический функционал ОУПП.

Лица, принимающие портфельные решения, должны быть назначены в ОУПП собственниками или законными органами, контролирующими организацию. Лица, входящие в ОУПП, должны быть наделены соответствующими полномочиями, определены их функции и ответственность за выполняемые ими действия. Полномочия должны быть определены для проведения конкретных мероприятий и принятия соответствующих решений, которые ограничиваются портфелем проектов и его компонентами. При определении других ролей и обязанностей необходимо устанавливать ограничения полномочий. Управление портфелем проектов требует участия компетентных лиц, применяющих свои знания и опыт. Руководители высшего звена организации должны проявлять лидерские качества и вовлеченность при управлении портфелем проектов. Так, например, руководитель ОУПП отвечает:

1. За исполнение процессов управления портфелем.
2. За разработку и поддержку подходов и методологии управления портфелем проектов.
3. За сопровождение и помощь в принятии решений в выборе и определении приоритетов, закрытии компонентов портфеля.
4. За поддержку инфраструктуры для поддержки системы управления портфелем проектов.
5. За постоянный пересмотр приоритетов, оптимизацию портфеля.

6. За предоставление своевременной информации ключевым заинтересованным сторонам.
7. За измерение и мониторинг показателей портфеля проектов.
8. За организацию и сопровождение решений, инициатив и рекомендаций топ-менеджеров и ключевых стейк-холдеров.

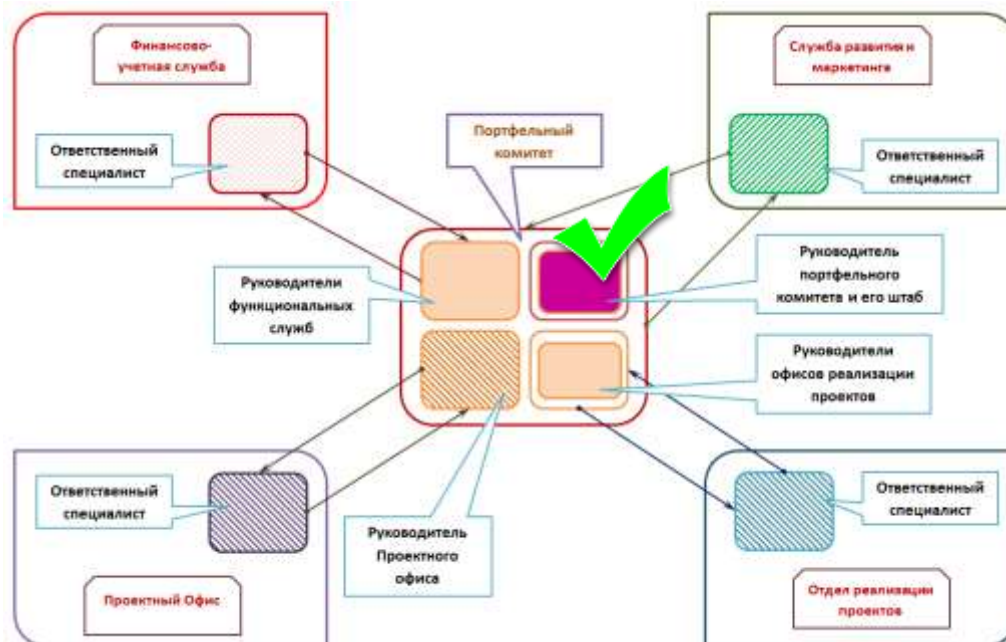
Руководитель ОУПП проекта должен обладать следующими знаниями и компетенциями:

1. **Управление портфелем проектов.** Предполагает понимание политики формирования портфеля в соответствие со стратегией, миссией и видением развития компании ключевыми стейкхолдерами. Умение верифицировать и выравнять структурных компонентов портфеля со стратегией бизнеса.
2. **Создание** стратегического и операционного **планов** реализации портфеля проектов, мониторинг реализации инициатив.
3. **Опыт в использовании** методов и техник (управление ограничениями, методы приоритезации, управление рисками, финансовый анализ) управления портфелем проектов.
4. **Опыт взаимодействия** с заинтересованными сторонами, Заказчиками, Инвесторами, Кредиторами и иными участниками процесса реализации портфеля.
5. **Опыт внедрения** методологии УПП и созданий ОУПП, включая следующие шаги:
 - a. Сбор, анализ и классификация проектов в одной точке контроля;
 - b. Постоянный мониторинг прогресса исполнения планов и задач ОУПП;
 - c. Отслеживание динамики изменений и методологической чистоты расчета ключевых показателей эффективности портфеля;
 - d. Наблюдение эффектов от результатов реализации отдельных субпортфелей, программ и эксклюзивных проектов вне политики портфеля;
 - e. Корректирование и развитие системы учета зависимостей в портфелях между проектами и программами;
 - f. Понятная система принятия решений для сотрудников ОПУ, ОУПП и ОРП и обеспечения ресурсами проектов;
 - g. Понятная система оценки и приоритезации проектов и инициатив.

DRAFT

7.1 Структура офиса управления портфелем проектов.

Для эффективной работы ООО «Название компании» такой явной необходимости нет, гораздо эффективнее создать **виртуально-ролевой ОУПП**, под которым подразумевается отсутствие физически выделенных специалистов именно для этой работы, но наличие ролевой функции у каждого топ-менеджера и периодическая функциональная нагрузка подчиненных им сотрудников.



Принципиальная модель структуры ОУПП.

Очевидно, что структура ОУПП предполагает участие всех заинтересованных в успехе портфеля и компании ключевых лидеров направлений. При этом, такой офис не должен стать местом столкновения интересов проектных группировок, поскольку личное влияние может передавать здравую политику и стратегию развития портфеля проектов. С точки зрения структуры ОУПП можно выделить 5 ключевых ролей:

1. **Портфельный комитет ОУПП** и его Руководитель. Это ключевой орган реализации портфельной политики и именно он не должен быть перегружен частным мнением проектных кураторов и директоров проектов. По сути – это базовый стратегический штаб развития компании, и он является органом реализации стратегического плана развития бизнеса в целом.
2. **Группа по мониторингу прогресса и динамики портфеля.** Группа специалистов, отвечающая за проверку соответствия критериев портфеля заданным параметрам. Обычно назначаются ответственные главспецы отделов под руководством топ-менеджера – руководителя группы.
3. **Группа трансформации и изменений.** Специальная смарт-группа (Группа «мозгового штурма») работающая периодически и в порядке реагирования на изменения на рынке, на рисковые события, на вызовы Заказчиков и, в принципе, на динамику рыночного положения компании. Результатом может быть предложение Руководителю портфельного комитета о смене Политики

портфеля. Чаще всего входят ключевые топ-менеджеры и возглавляет директор по развитию компании.

4. **Директор локального портфеля (субпортфеля) или программы.** Формальная роль руководителя офиса управления проектами по какому-то признаку или принципу (например, департамент девелоперских проектов) или начальник ОУП как интегратор результатов проектов.
5. **Группа по планированию показателей и выгод портфеля.** Обычно сюда входят топ-менеджеры по маркетингу и финансам и собираются периодически для формирования новых показателей портфеля и заданий для офисов реализации проектов. Утверждаются показатели Председателем портфельного комитета.

7.2 Функции, должности и задачи персонала ОУПП.

Исходя из Стратегии и планов развития ООО «Название компании» в ближайшей 3-5-летней перспективе, можно предположить, что ключевые члены команды ОУПП будут выполнять свои функции и задачи в рамках своих должностных обязанностей по основному месту работы. Разумеется, ролевое управление портфелем потребует некоторого напряжения в штатной работе, но пока выделение специальных сотрудников только для стратегического планирования портфеля было бы нецелесообразным. В общем случае, структура может быть такая:

Наименование должности или позиции	Роль в Офисе Управления Портфелем Проектов (Далее – ОУПП)	Задачи в управлении портфелем проектов
Majority Shareholder или Управляющий Акционер	Председатель портфельного комитета ОУПП	Утверждает Стратегию компании, Политику Портфеля, Годовые показатели и структуру портфеля компании.
CEO (Chief Executive Officer) или Генеральный директор	Исполнительный директор ОУПП. Он же – Руководитель группы трансформации и изменений.	Утверждает планы работы ОУПП на год, на отчетный период, формирует отчет для ОСА, СД и Управляющего директора. Организует работу ОУПП и обеспечивает ресурсами.
CFO (Chief Financial Officer) или Финансовый директор	Руководитель группы по планированию показателей и выгод портфеля.	Формирует для утверждения ведомость показателей портфеля, методики их расчета, мониторинга и проверки, графики верификации и изменений.
PPL (Portfolio Project Leader) или	Руководитель отдела (управления, департамента или иной	Управление и формирование показателей по своду проектов своего подразделения, анализ план-факта показателей,

Директор локального портфеля (программы)	группы проектов по классификации)	предоставления сводных данных в ОУПП
СМО (Chief Marketing Officer) или Директор по маркетингу	Руководитель группы по мониторингу прогресса и динамики портфеля.	Базовый анализ состояния портфеля, соответствия Стратегии и политики компании, планам реализации проектов и совокупных показателей рыночного присутствия и устойчивости рыночного положения.
Информационное обеспечение ОУПП		
CRMO (Chief Risk Management Officer) Или Директор по управлению рисками	Консультант и эксперт группы по планированию показателей и выгод портфеля.	Анализ рисков портфеля, мониторинг новых и производных рисков, упреждение рисков событий и план мероприятий по их нивелированию.
СТО (Chief Technology Officer) или Технический директор	Консультант и эксперт группы трансформации и изменений.	Представляет варианты развития новых технологий строительства и их использование в новых проектах, переход на новые методы организации строительства и инжиниринга.
CSO (Chief Sales Officer) Или Директор по продажам	Консультант и эксперт группы мониторинга прогресса и динамики изменений, группы по планированию показателей и выгод портфеля.	Представление фактических данных по ситуации на рынке недвижимости, выработка рекомендаций и обоснований изменения структуры продуктов и их качества.
CCO (Chief Commercial Officer) Или Коммерческий директор	Консультант и эксперт группы трансформации и изменений.	Информирует ОУПП о качественных и масштабных изменениях на рынке поставке материалов, оборудования, конструкций, энергоресурсов, техники и аренды производственных активов.
CHRO (Chief Human Resources Officer) Или Директор по персоналу	Консультант и эксперт группы трансформации и изменений.	Информирует ОУПП о качественных и масштабных изменениях на рынке трудовых ресурсов, квалификационных требований, динамике оплаты труда и новых компетенциях.

DRAFT

7.3 Обеспечение функционирования портфельного офиса.

Несмотря на то, что мы выбрали для реализации в ООО «Название компании» именно виртуально-ролевой тип ОУПП, вполне вероятно, хоть один сотрудник в таком офисе может быть постоянный. Разумеется, с позиции организационной структуры, его лучшее место – в департаменте стратегического развития либо ином аналоге. Но заниматься такой сотрудник должен именно обеспечением документооборота в ОУПП.

В обязанности такого сотрудника входит как организация и документационное оформление взаимодействия ОУПП с другими структурными подразделениями компаний ООО «Название компании» по всем вопросам, которые необходимо решать для эффективного функционирования системы управления портфелем компании. Кроме того, сотрудник обязан отслеживать нормативно-методологическую незавершенность тех или иных процедур и процессов в работе ОУПП и принимать меры для их ликвидации и оформления в виде соответствующих Положений, Инструкций, Регламентов, Приказов и Распоряжений.

Основная задача такого сотрудника – обеспечение эффективного взаимодействия ОУПП с другими структурными подразделениями компаний ООО «Название компании» в пределах собственных прав и полномочий, а также корпоративных документов, действующих в рамках требований настоящего Положения. Кроме того, назначенный ответственный за документооборот и коммуникации сотрудник ОУПП:

1. Осуществляет по распоряжению Руководителей ОУПП организацию плановых и внеплановых мероприятий в рамках функционирования системы управления портфелем;
2. Выполняет оперативные и текущие поручения руководителя портфельного комитета и исполнительного директора ОУПП;
3. Контролирует выполнение работ и поручений по протоколам и решениям заседаний портфельного комитета ОУПП, по подготовке и разработке документов для функционирования ОУПП;
4. Помогает руководителям рабочих групп и комитетов ОУПП в подготовке писем и иных документов, в разработке планов работы и ведет учет документов ОУПП;
5. Формирует единый учетный электронный каталог документооборота ОУПП и единое коммуникационное окно для взаимодействия всех участников. Переписка участников ОУПП вне «единого окна» не допускается;
6. Осуществляет по распоряжению Руководителя комитета и групп ОУПП согласование Планов работы портфельного офиса и сбор отчетов о выполнении поручений;
7. Осуществляет по распоряжению руководства ОУПП сбор сведений, информации и данных о ходе реализации утвержденных планов мероприятий, планов подготовки решений и документов, планов достижения показателей и иных утвержденных протоколами заседаний Управляющего комитета ОУПП задач;

8. Организует и сопровождает по распоряжению Руководства ОУПП создание ежегодного итогового отчета по портфелю проектов, усвоенным урокам, их описание и оценку для формирования исторических данных для будущих проектов;
9. Проводит в соответствии с Корпоративными нормами работу по сбору, хранению, классификации, архивированию и оцифровке всей документации ОУПП; контролирует актуальность текущих документов и формирует архив.
10. Консультирует и представляет разъяснения, рекомендации руководителям, специалистам и структурным подразделениям компаний ООО «Название компании» по вопросам информационного обеспечения деятельности ОУПП;
11. Согласовывает с руководителями рабочих групп ОУПП назначенных специалистов по направлениям деятельности, контролирует их загрузку вопросами подготовки информации для ОПП и ходатайствует об изменении загрузки или её перераспределении перед исполнительным директором ОУПП.
12. Содействует и, по возможности, нейтрализует возможные причины, и факты возникновения споров между участниками ОУПП в части распределения полномочий и прав, осуществляет разрешение конфликтов между структурными подразделениями и руководством ОУПП в части сбора и предоставления информации;
13. Взаимодействует с PR-службой в части подготовки информации о деятельности ОУПП.

DRAFT

8. ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ.

Портфель компании, как и сама компания – всего лишь срез, отражающий состояние бизнеса как живого организма. Он не может быть бесконечно статичным и требует к себе постоянного внимания в части готовности к внезапным изменениям и колебаниям на рынке. Для подготовки к таким ситуациям, с одной стороны, должна быть предусмотрена система мер по реагированию на изменения. С другой стороны – такая система должна опираться на механизмы моментального анализа ситуации, поскольку длительное рассмотрение и обсуждение проблемных тем может привести к потере ритма инвестиций и рентабельности портфеля в целом.

Не все виды анализа могут играть роль инструмента моментального принятия решений, но в качестве общепринятых методик можно использовать следующие:

1. **Финансовый профиль портфеля проектов.** Инструментом анализа выступает диаграмма «Финансовый Профиль портфеля», которая отображает денежные потоки от реализации портфеля проектов по годам или кварталам. Эффективность управления портфелем будет очевидна сразу в виде конкретного тренда роста доходности и рентабельности портфеля в целом, его ликвидности, как в абсолютном, так и дисконтированном, так и в относительном выражении. Дисконтированный вариант полезен тем, что он не только показывает текущий денежный поток, но и сравнение по ценности инвестиций с предыдущими периодами. Это позволяет понимать, окупается ли портфель и инвестиции в целом, и в какой срок окупается новая порция инвестиций в портфель проектов.
2. **Инвестиционная карта портфеля.** Если финансовый профиль – достаточно статичная аналитика, то «Инвестиционная карта» гораздо более интересный инструмент оценки взаимоотношений между проектами в портфеле. Это тоже диаграмма, но она уже лучше отражает отношения между проектами в портфеле. Диаграмма показывает, как влияет изменения в том или ином проекте на рентабельность портфеля в целом и ранжирует проекты по признаку этого влияния.
3. **Общие нити** – это позитивные компоненты для повторного использования. Это не только компоненты портфеля по типам и классам проектов, но и устоявшиеся процессы реализации проектов. Стандартизация процессов управления проектами в портфеле позволяет снизить межпроектные издержки, а значит сделать отдельные проекты в портфеле более доходными, чем чистая заявленная рентабельность. Общие нити нужны, чтобы повторять успехи одних проектов в других. Для этого рекомендуется составить следующий график, где по оси X – относительный размер проектов по затратам, а по Y – количество проектов, попадающих в диапазон. Затем можно искать пики, в которых и будут очевидные общие закономерности.
4. **Анализ чувствительности.** По сути это оперативный анализ рисков, учитывающий факторы и входные параметры для оценки портфеля, которые

могут изменяться в некоторых пределах. Наглядное представление может быть реализовано в виде т.н. «диаграммы Торнадо», которое показывает, насколько рискован портфель и каким факторам следует уделять наибольшее внимание.

5. **Тест на сценариях проектов.** Стратегическая цель всегда предполагает, что строительный бизнес должен расширяться и сохраняться. При этом в портфеле могут быть проекты менее доходные, чем портфель в целом, хотя и стабильные по отношению с Заказчиками. Те проекты, доходность которых не растёт вместе с портфелем, могут быть поставлены под вопрос — так ли они нужны? Проекты, дающие положительный вклад в рентабельность портфеля и дающие прирост доходов, однозначно нужны.
6. **Сбалансированность портфеля.** В случае портфеля проектов, он считается сбалансированным, когда максимально приближен и отвечает стратегическим целям. В нашем случае, сбалансированность портфеля представляет собой эффективный баланс соотношения между подрядным портфелем и девелоперским. При этом финансовые потоки подрядных проектов должны быть сбалансированы с притоком денежных средств по девелоперским проектам таким образом, чтобы не вызывать критических разрывов в ликвидности.
7. **Анализ Риск-Эффективность-Стоимость.** Представляет собой вероятностный анализ на случай остановки или провала проекта. Если смоделировать, что каждый из проектов может полностью провалиться с некоторой вероятностью, принеся с собой некоторую сумму дополнительных издержек, то насколько хватит доходности прочих проектов покрыть риски выбытия проекта из портфеля. Отчасти этот метод пересекается с операционным анализом портфелей в проектно-ориентированных компаниях, но в дополнение к ним, предполагает сценарное моделирование результатов изменения портфеле в оперативной перспективе.

Как видно из представленных способов оперативного реагирования и анализа на колебания в портфеле, такая политика должна стать привычной работой аналитических групп ОУПП. В любом случае, классический путь внесения изменений в портфель и разработки соответствующих решений предлагает следующие четыре шага:

1. Моментальная оценка текущего состояния портфеля, в том числе, в сравнении с желаемым состоянием по плану.
2. Определение фактора изменений, причин, объём влияния на портфель и оценка риска последствий нежелательного для портфеля события. Оперативная разработка сценариев реагирования в том числе в соответствие с разработанным внутренним стандартом.
3. Уточнение вероятных сценариев по фактическим данным статистики и рынка, выбор наиболее оптимального, безболезненного и наименьшего по стоимости, выбор источников финансирования и использования резервных фондов на управление рисками.
4. Реализация принятого решения и мониторинг его результативности.

9. АВТОМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ.

Система Управления портфелем проектов дает универсальный и гибкий подход к управлению проектами и ресурсами в рамках всего предприятия, позволяет прогнозировать потенциальные проблемы и заранее предпринимать действия для их решения, отображать общий прогресс по достижению глобальной бизнес-цели, управлять бюджетами и предоставлять информацию заинтересованным сторонам. С помощью системы PPM можно увидеть какие проекты были выполнены, какие выполняются сейчас, а какие запланированы к выполнению, что позволяет оценить общую картину производства и решить какие новые инициативы и сейчас востребованы, а какие можно отложить. В любом случае, деятельность ОУПП будет намного эффективнее, если постепенно автоматизировать основные бизнес-процессы управления портфелем.

Автоматизация управления портфелем не должна строиться на принципе приобретения какого-то программного продукта и немедленного его навязывания сотрудникам и менеджерам команды ОУПП. Сначала производится внедрение процессов управления портфелем в бумажном виде, пока процессы не будут стандартизированы, типизированы и методологически описаны. Затем, постепенно, можно на основе установившейся методики создать ТЗ на автоматизацию и найти решения, максимально близко подходящие к требованиям ТЗ. Если требования ТЗ значительно расходятся с имеющимися «коробочными» решениями, то можно начинать работу по созданию собственного приложения по управлению портфелем. Но это самый последний вариант.

Автоматизация ОУПП предполагает использование специализированного программного обеспечения для управления портфелем проектов, например, ServiceNow или GanttPRO, что позволяет достичь значительных преимуществ и повысить эффективность управления. В общем случае такое ПО позволяет:

1. Использовать графический интерфейс приложения для изучения данных по проектам внутри портфеля (задания, сроки использования ресурсов, графики по задачам и этапам) интуитивно и понятно.
2. Настраивать панели мониторинга и обеспечивать контроль за своевременностью передачи данных с проектов в рамках определенных требований и бюджета.

Членам ОУПП для организации эффективной работы могут быть доступны такие встроенные средства как чат, лента информации и база знаний, это позволяет взаимодействовать друг с другом в процессе работы и ускоряет достижение общей цели. Управление портфелем подразумевает нескончаемый поток идей, видений и стратегий развития. Каждый работник предлагает различные проекты, варианты их реализации. Это приводит к конкуренции за ресурсы и средства, которые, как известно, не безграничны. Не утонуть в водовороте планов и предложений, оптимизировать процесс выбора, и постоянно держать руку на пульсе и должно помогать средства автоматизации ОУПП.

10. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Для того, чтобы узнать, эффективен ли портфель проектов компании, или не соответствует стратегическим целям и планам собственников, надо рассмотреть работу компании с ОУПП и без него. Без ОУПП компания может работать если у неё есть гарантированный поток проектов, покрывающий все переменные и постоянные издержки и выдающий минимальный, но безрисковый объем прибыли. Обычно такой портфель считается консервативным. Это случай, когда РРМ не нужен как специальная управленческая функция – достаточно лоббистских связей и возможностей собственников и топ-менеджеров.

Компания нуждается в ОУПП, когда прогнозируемые риски и стоимость самого ОУПП могут уверенно перекрываться доходами от дополнительного рискового портфеля проектов, при том, что отказ от любого из этих проектов не ударяет по фундаментальной (консервативной) части портфеля. Компания с ОУПП – это компания, в которой формируется портфель проектов, каждый из которых:

1. Создает новые процессы, продукты (здания и сооружения, сервисы) для своих заказчиков и готов бороться за обоснование их стоимости.
2. Модернизирует собственные бизнес-процессы и повышает производительность основных технологических переделов компании, повышает отдачу от знаний и опыта персонала.
3. Использует базу консервативного портфеля для выхода в инновационные проекты и занятия новых рыночных ниш в предоставлении услуг по основным типам строительных проектов.

Таким образом, в основе эффективного портфеля лежит следующий подход: эффективный инвестиционный портфель с рыночной доходностью – это консервативный базовый портфель, закрывающий потребности в покрытие постоянных издержек, рисков и затрат на развитие плюс аддитивный рисковый портфель, доходность которого перекрывает риски без использования доходов консервативного портфеля. Это и есть ключевая формула стратегии портфеля.

При использовании представленной информации в работе необходимо учитывать:

1. Настоящее Положение утверждает Генеральный Директор ООО «Название компании». Руководителем процесса положения об офисе управления портфелем проектов (ОУПП) является Директор по развитию ООО «Название компании».
2. Ответственность за организацию и координацию деятельности офиса управления портфелем проектов несут лица и руководители, ответственные за выполнение собственных должностных обязанностей согласно настоящему Положению.
3. Ответственность за контроль выполнения задач, поставленных перед ОУПП, ложится на Исполнительного директора ОУПП и привлеченных топ-менеджеров и специалистов в соответствие с приказом о назначении в ОУПП.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИСПОЛНИТЕЛЕ.

ООО «СТГМ» – Современные Технологии Генподрядного Менеджмента



Современные Технологии
Генподрядного Менеджмента



Бизнес-деятельность:

Консалтинг в области управления инвестиционно-строительными проектами,
В области управления компаниями инвестиционно-строительного бизнеса,
В области инвестиционно-строительного инжиниринга и девелопмента.

Основные направления деятельности:

Управленческий консалтинг

Анализ организационно-проектных структур предприятий и компания инвестиционно-строительной сферы, оптимизация и построение наилучшей конфигурации в соответствие с портфелем проектов. Управление инвестиционно-строительными проектами на различных этапах в соответствии с пожеланиям Заказчика, Застройщика, Инвестора или Кредитной организации, услуги инженера-консультанта.

Образовательные услуги

Лекции, семинары, круглые столы, стратегические сессии и консультативные совещания, услуги советника для Собственников компаний инвестиционно-строительного бизнеса, топ-менеджеров девелоперских и инжиниринговых компаний.

Основные преимущества:

- 6 лет на рынке инвестиционно-строительного консалтинга (основана в октябре 2011 года);
- Уставный капитал – 500 тысяч рублей с момента основания;
- Единственный собственник 100% УК и он же генеральный директор;
- Собственный офис на 80 кв. м. в Бизнес-центре «Дорохоф»;
- СРО на проектирование и СМК;
- Учредитель НАИКС и член с 2014 года.

Клиенты (выборочно):

- Корпорация «Баркли» - построение девелоперского холдинга.
- ВНИИМ им. Менделеева – стратегия развития,
- ООО «Интек-ЦС» – политика ценообразования для Газпрома,
- АО «Трест Гидромонтаж» – построение ЕРС-холдинга.
- ГК «Кортрос» – система управления закупками в девелоперском холдинге.
- ГК «Нимас» – построение инжинирингового дуального холдинга.
- Прочий индивидуальный консалтинг.



МАЛАХОВ Владимир Иванович



Должность:

Вице-президент НПИ – Национальной Палаты Инженеров России
Президент БИСКИД – Бизнес-школы
Инвестиционно-Строительного Консалтинга, Инжиниринга и Девелопмента

Квалификация:

Кандидат экономических наук

Диссертация на тему - "Стратегия реструктуризации промышленно-строительного холдинга"
по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности), Д.212.198.01, Москва, 2005 год
Доктор делового администрирования [Doctor of Business Administration, DBA]
Программа DBA – Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС при Президенте РФ, 2012 год

Специализация:

Управление инвестиционно-строительными проектами,
Проектное управление в инвестиционно-строительном бизнесе,
Стоимостное моделирование и инвестиционно-строительный инжиниринг.

Опыт работы:

Более 20 лет в строительстве, в том числе:

- Финансовый директор ОАО «Уренгоймонтажпромстрой»;
- Генеральный и исполнительный директор ООО «Стройтрансгаз-М» ГК «Стройтрансгаз»;
- Исполнительный директор ООО «Стройгазмонтаж»;
- Генеральный директор ООО «РусГазМенеджмент» ГК «Роза мира»;
- Директор по развитию НОУ «Московская Высшая Школа Инжиниринга»;
- Директор по инжинирингу ЧУ ГК «Росатом» Отраслевой Центр Капитального Строительства – ОЦКС.
- Исполнительный Вице-президент НАИКС Национальной Ассоциации Инженеров-консультантов в строительстве.

Проекты (выборочно):

- ОАО «Газпром»: Новоуренгойский газо-химический комплекс, г. Новый Уренгой.
- ООО «Стройтрансгаз-М»: Ханасский алюминиевый завод, г. Саяногорск,
 - Комплекс по уничтожению химического оружия, Курганская область,
 - Юго-Западная ТЭЦ г. Санкт-Петербург и многие другие.
- ООО «Стройгазмонтаж»: Морской газопровод Джубга-Лазаревское-Сочи.
- ООО «Русгазмменеджмент»: Заводы по переработке ПНГ в ХМАО и другие.

