

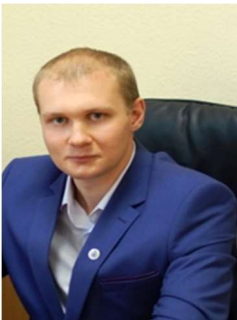
## СИСТЕМНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ SYSTEMIC ASPECTS OF PORTFOLIO MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS



**Воркут Т.А.**, доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет м. Київ, Україна, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0354-476X>



**Петунін А.В.**, старший викладач, Національний транспортний університет м. Київ, Україна, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8072-6842>



**Харута В.С.** кандидат технічних наук, доцент, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8897-7558>.

**Анотація.** В статті запропонована системна модель управління портфелями, яка, розглядаючи портфель як набір проектів, програм, підпортфелів, а також відповідних операцій, інтерпретує управління портфелем як постійну (неперервну) операційну діяльність. Показано, що умовами багатоаспектності задач управління портфелями має братися до уваги залежність постановки і вирішення цих задач від суб'єкта і об'єкта управління портфелем.

**Ключові слова:** управління портфелями, управління проектами, методологія управління проектами.

**Постановка проблеми.** На сьогодні складно знайти організації, які б не реалізовували проекти. Можна припустити, що саме збільшення кількості організаційних заходів, здійснюваних в формі проектів, із одного боку, і тенденція до прийняття організаціями концепції стратегічного управління, з іншого, зумовлюють простежуваний розвиток теорії і практики «управління портфелем». При цьому мова не йде лише про проектно-орієнтовані організації. Об'єднання проектів в портфелі дозволяє отримати нову якість управління ними, посилити загальний ефект, пов'язаний із реалізацією проектів, а самі портфелі стають одним із найбільш дієвих механізмів управління, зокрема стратегічного, організаціями [1].

Системна методологія управління проектами отримала розвиток в роботах наукових шкіл В.М. Буркова, С.Д. Бушуєва, В.І. Воропаєва та ряду інших дослідників. Визнаючи значущість отриманих результатів для теорії і практики управління проектами, водночас, слід зазначити, що розвиток управління портфелями в організаціях, який спостерігається на сьогодні, також має знайти відповідне відображення в системній методології управління проектами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В даній роботі термін портфель вживається як набір проектів, програм, підпортфелів, а також відповідних операцій. А управління портфелем розглядається як постійна (неперервна) діяльність, на відміну від управління проектами і програмами. Згідно даної інтерпретації в перших виданнях стандартів управління портфелем РМІ [2,3] фази життєвого циклу портфеля взагалі не виокремлювались або, за останніми виданнями, виокремлюються в інший спосіб, ніж фази життєвого циклу проекту. Тобто, портфель виступає в організації, свого роду, постійно діючою «оболонкою» для проектів і програм певного спрямування. Організація може одночасно здійснювати роботу за кількома портфелями. Наприклад, один портфель на корпоративному рівні для всіх проектів і програм, які охоплюють кілька структурних підрозділів організації і/або мають знаходитися під наглядом менеджера вищого рівня. В свою чергу, при кожному такому структурному підрозділі також можуть існувати декілька портфелів проектів і/або програм, які виконуються під контролем менеджера цього підрозділу. В організаціях із системою управління лінійного типу функція менеджера портфеля залишається постійною. Діючі проекти і/або програми в рамках портфеля існують всього лише протягом певного проміжку часу, проте сам портфель, як постійно діюча «оболонка», залишається.

В роботі [1], при аналізі ще перших двох версій стандарту управління портфелем РМІ [2,3], наголошувалося, що, на відміну від життєвого циклу проекту, життєвий цикл портфеля за своєю сутністю є циклічним, тобто таким, що повторюється. Водночас, думки стосовно взагалі доцільності виокремлення в життєвому циклі портфеля окремих фаз, або змісту цих фаз, є суперечливими. В деяких дослідженнях таку «доцільність» вбачають, в інших стають на вже вищезгадану позицію перших варіантів стандарту управління портфелем РМІ [2,3], що портфель слід розглядати як типову операційну діяльність, яка включає ряд безперервно виконуваних процесів. Тобто загальний процес управління портфелем не завершується. Виключення складають випадки, коли організація відмовляється від застосування в практиці управління підходу портфельного управління або організація перестає існувати як така. Таке ж бачення управління портфелем, тобто як неперервного бізнес-процесу, простежується і в наступних версіях відповідного стандарту РМІ із деякими відмінностями в структурі процесів управління портфелем [2-5].

Разом із тим, як зауважується в роботі [1], достатньо складно уявити портфель, в якому всі процеси управління ним будуть більш-менш рівномірно виконуватись протягом року. Можна очікувати, що портфель буде пов'язаний із циклічністю діяльності організації. Для різних організацій і типів портфелів ця циклічність може різнитися у часі (рік, квартал місяць або тиждень). Проте, для одних часових періодів більш характерними будуть одні процеси управління портфелем, для інших – інші. Така ж думка присутня і в останній на 2020 рік, четвертій, версії стандарту управління портфелем РМІ [5]. В даній версії [5] знайшли відображення вищенаведені попередні міркування фахової спільноти щодо інтерпретації життєвого циклу портфеля, в тому числі представлені в роботі [1]. Зокрема, в даній версії зазначається, що, так же як і програми та проекти, портфель має життєвий цикл. Проте, на відміну від програм і проектів, які мають, за визначенням, обмежену тривалість у часі, портфель триває відносно довше. Закриття портфеля має місце тоді, коли в ньому або немає потреби, через те, що поставлені цілі досягнуті, або коли компоненти портфеля зупинено чи переміщено до інших портфелів. Портфелі можуть об'єднуватися і розділятися для досягнення максимальної результативності [5].

Неперервний життєвий цикл портфеля, за роботою [5], складається із кількох фаз: ініціація, планування, виконання і оптимізація. Так же як і портфель розвивається через свій життєвий цикл, так і інформація та рішення переміщуються між цими фазами. Це є неперервним, проте не обов'язково послідовним. Наприклад, портфель може пройти кілька ітерацій фази планування, а потім в стислий термін перейти до виконання. Всі фази, включаючи ініціацію, є адаптивними, гнучкими і варіативними.

Фаза планування за основні цілі має розвиток плану управління портфелем і досягнення згоди стосовно наступного: управління компонентами портфеля за змістом, бюджетування для успішного виконання компонентів, ідентифікація взаємозалежності між портфелями та їх компонентами, ідентифікація ризиків та проблем і розвитку планів протидії, ресурсні вимоги (персонал, фінанси, матеріальні та нематеріальні активи), пріоритизація компонентів за портфелями, затвердження відповідальності органів керівництва і/або спонсора та зацікавлених сторін, вимірники (метрики) портфеля для вимірювання успішності (фінансової і нефінансової), зміст портфеля відносно компонентів, вимоги щодо продукту і/або послуги. На фазі планування має місце початкова оптимізація портфеля, оскільки портфель на цій фазі має формально узгоджуватися зі стратегією.

За основні цілі фази виконання виступають: забезпечення всіх компонентів в межах кожного портфеля – як об'єктів доставки (в термінології управління проектами), активне управління і

вирішення проблем портфеля та його компонентів, управління комунікаціями портфеля і компонентів, репріоритизація і зміна, за потреби, пріоритетів підпортфелів (на основі моніторингу та контролю), моніторинг потенціалу реалізації вигід на основі виконання (доставки) компонентів, а також управління портфелем активів і ресурсними обмеженнями портфеля.

Оптимізація – це процес «роблення» портфеля настільки оптимальним, наскільки можливо через максимізацію доступних умов, обмежень і ресурсів. Зазвичай, основна ціль оптимізації портфеля – це впевненість в тому, що доступні людські, матеріальні, а також фінансові ресурси використовуються найкращим чином щодо відповідних компонентів портфеля. Хоча деякі організації встановлюють регулярні перегляди щодо оптимізації за графіком, зазвичай, ця діяльність має місце, коли компоненти додаються чи закриваються. На цій фазі менеджер портфеля керує дискусією із зацікавленими сторонами, щоб мати певність у вигодах від компонентів, які залишаються [5].

Відповідно до розглянутого, узгоджуючись із четвертою версією стандарту управління портфелем PMI [5], за об'єкти управління портфелем в організації виступають портфелі і підпортфелі. Визначення компонентів останніх в даній роботі, відповідає визначенню, пропонованому у вищезазначеній версії стандарту управління портфелем PMI. Що стосується виокремлення фаз життєвого циклу портфеля, то їх також пропонується в даному дослідженні узгоджувати з пропонованим у четвертій версії стандарту управління портфелем PMI, а саме: ініціація, планування, виконання, оптимізація [5]. Водночас, вважаємо за доцільне виокремлення фаз відкриття і закриття – як нециклічних. Хоча, наприклад, діяльності, передбачені фазою ініціації, для окремих організацій можуть включати діяльності, відповідні виокремлюваній нами фазі відкриття. Проте, для загальноорганізаційного портфеля виокремлення фаз відкриття і закриття – як таких, що пов'язані з виникненням організації або завершенням її існування через злиття, поглинання, ліквідацію тощо – є значущим, оскільки значуще розширює перелік діяльностей, порівняно до представлених в четвертій версії стандарту управління портфелем PMI [5] фаз ініціації і оптимізації. Остання, до речі, взагалі суттєво обмежена в переліку діяльностей щодо закриття не лише загальноорганізаційного портфеля, а й його підпортфелів.

В четвертій версії стандарту управління портфелем PMI наведено доволі широкий перелік зацікавлених сторін [5]. Слідуючи умовам розгляду суб'єктів управління портфелем як активних учасників портфеля, які взаємодіють при виробленні і прийнятті управлінських рішень в процесі виконання портфеля, в колі зацікавлених сторін за суб'єктів управління портфелем можна виокремити наступних: керівництво портфеля – яке представить комітет із управління проектами, комітет із управління портфелями, які можуть бути присутні всі одночасно, або в певному поєднанні, залежно від функцій, які на них покладаються; офіс управління проектом; офіс управління портфелем; команди компонентів портфеля; менеджер портфеля.

Фази життєвого циклу портфеля, як об'єкти управління, мають підтримуватися певними процесами (групами процесів) управління портфелем. Групи процесів управління портфелем, в загальному випадку, являють собою логічне групування вхідних і вихідних складових, а також методів і інструментів управління портфелем. Виокремлення груп процесів управління портфелем в різних версіях стандарту управління портфелем PMI дещо різниться. Різняться також і підходи до групування.

В четвертій версії стандарту управління портфелем PMI [5], як зазначено вище, актуалізується концепція життєвого циклу портфеля – як неперервного ітераційного процесу. При цьому інкорпуються діяльності, структуровані як процесні групи в третьому виданні стандарту управління портфелем PMI [4]. Проте, акцент в даній концепції робиться на значущих діяльностях, які мають місце за потреби, а не на тлумаченні життєвого циклу портфеля як встановленої послідовності діяльностей. Проводячи співставлення з третім варіантом стандарту управління портфелем PMI [4], наведені в четвертому варіанті стандарту управління портфелем PMI [5] фази циклу портфеля можна розглядати як групи процесів. Крім того, виокремлюється група процесів моніторингу і контролю – як підтримуюча. Передбачається можливість структурування життєвого циклу компонентів портфеля за фазами життєвого циклу портфеля з узгодженням переліку забезпечуваних діяльностей за відповідними фазами – ініціація, планування, виконання і оптимізація.

В роботі [6] представлено модель управління портфелями і проектами в організації, яка, беручи до уваги деякі із вищевикладених зауважень, дозволила вдосконалити системну модель управління проектами в контексті реалізації методології управління проектами в організації – в частині введення суб'єктів, об'єктів і процесів управління портфелями. Проте сумісний розгляд попередньо виокремлених суб'єктів, об'єктів і процесів управління портфелями і проектами ускладнює досягнення мети, щодо якої передбачається використання даної системної моделі. А саме виявляти склад проблемно-орієнтованих комплексів процесів (задач) при управлінні портфелями (підпортфелями) і компонентами

останніх в організаціях, які реалізують портфельно-орієнтоване управління, і визначати методи й інструментарій забезпечення ефективного прийняття рішень на всіх рівнях управління портфелем і його компонентами. Проводячи аналогію із виокремленням із РМВОК стандарту управління портфелем, в системній методології управління проектами на даному етапі розвитку останньої доцільно виокремлювати управління портфелем. Крім того, вищезгадувана системна модель управління портфелями і проектами виходить із застарілих, таких, що втратили на теперішній час свою актуальність, уявлень про процеси управління портфелем. Зокрема, вона не бере до уваги, кращу практику і уроки, акумульовані в четвертій, останній, на сьогодні, версії стандарту управління портфелем PMI.

Таким чином, беручи до уваги вищенаведені міркування стосовно суб'єктів, об'єктів і процесів управління портфелем, системні аспекти управління портфелями в організації можна представити у вигляді, наведеному на рис. 1 [5].

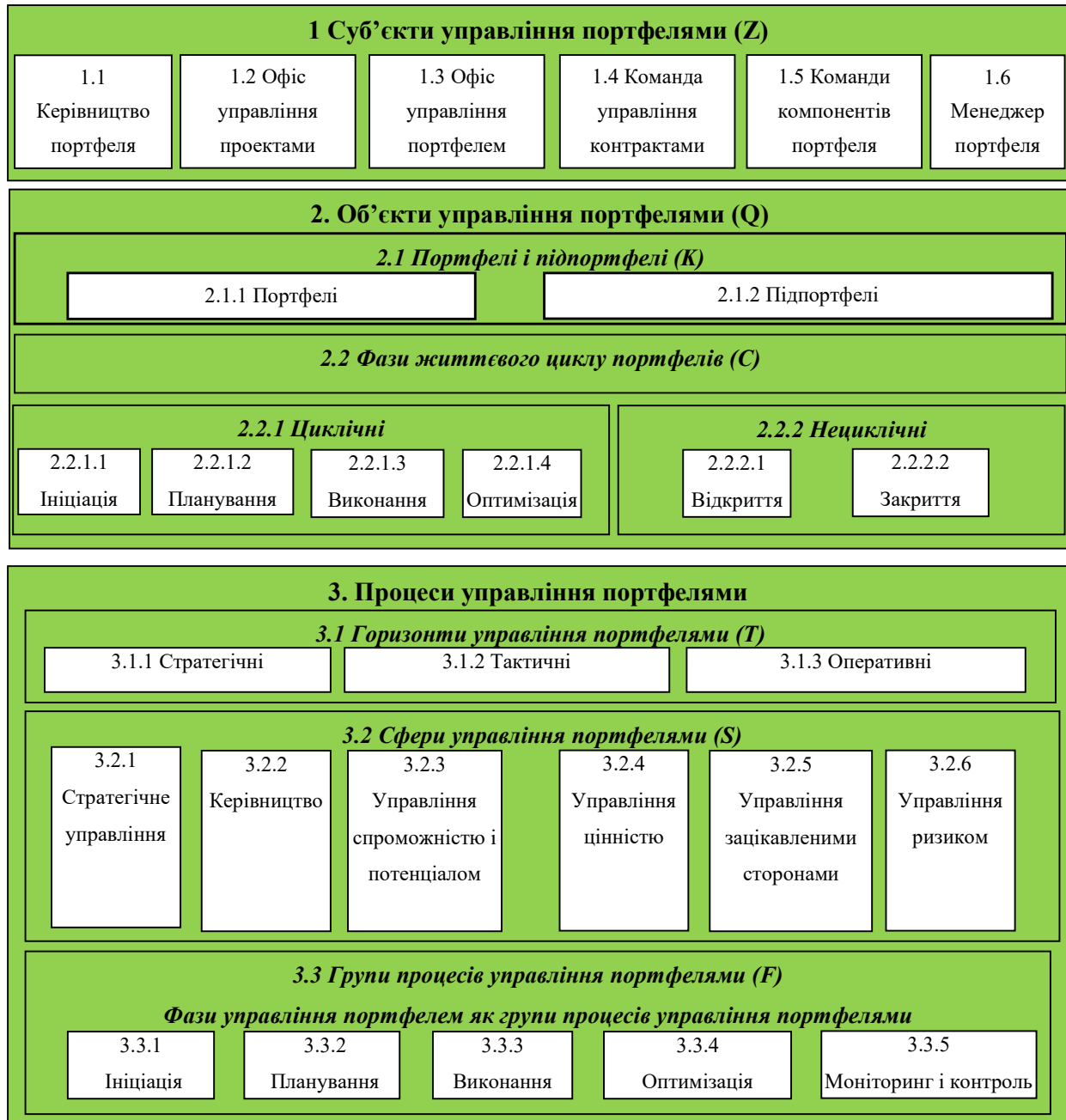


Рисунок 1– Системна модель управління портфелями  
 Figure 1– Systems model of portfolio management

За аналогією до визначення властивостей системної моделі управління проектами, яка була розглянута в роботах [7, 8], представлена системна модель управління портфелями може інтерпретуватися як згорнуте дерево надлишкової множини задач і процедур, які теоретично можуть використовуватися при управлінні об'єктами портфельного управління. Кожний процес (задача) системної моделі управління портфелями однозначно визначається компонентами обраних рівнів системної моделі, логічно взаємопов'язаних між собою. Умовами багатоаспектності задач управління портфелями, як, до речі, і проектами, має братися до уваги їх залежність від суб'єкта і об'єкта управління портфелями. Системна модель управління портфелями дозволяє виявляти склад проблемно-орієнтованих комплексів процесів (задач) при управлінні портфелями, визначати методи й інструментарій забезпечення ефективного прийняття рішень на всіх рівнях управління портфелями.

За умов обрання окремого елемента за кожним рівнем системної моделі управління портфелями і послідовного їх розгляду, починаючи із найнижчого рівня – «Фази управління портфелем як групи процесів управління портфелями» і йдучи до верхнього рівня – «Суб'єкти управління портфелями», ми отримаємо формулювання задачі, відповідне управлінню портфелем як неперервною діяльністю. Постановка такої задачі буде визначена елементами, через які пройшов шлях (переріз) системної моделі: «Групи процесів управління портфелями» – «Сфери управління портфелями» – «Горизонти управління портфелями» – «Об'єкти управління портфелями» – «Суб'єкти управління портфелями».

**Висновок.** Запропоновано системну модуль управління портфелями, яка дає можливість виявляти склад проблемно-орієнтованих комплексів задач управління портфелями, що в свою чергу, створює передумови до підвищення ефективності процесів постановки і вирішення даних задач.

#### Перелік посилань

1. Илларионов А. В., Клименко Э. Ю. Портфель проектов: Инструмент стратегического управления предприятием. М. : Альпина Паблшер, 2013. С. 312.
2. Project Management Institute, Standard for portfolio management – First Edition, Project Management Institute Inc, 2006, 79 p.
3. Project Management Institute, Standard for portfolio management – Second Edition, Project Management Institute Inc, 2008, 146 p.
4. Project Management Institute, Standard for portfolio management – Third Edition, Project Management Institute Inc, 2013, 121 p.
5. Project Management Institute, Standard for portfolio management – Ffourth Edition, Project Management Institute Inc, 2017, 140 p.
6. Воркут Т.А., Петунін А.В., Третиниченко Ю.О. Системні аспекти портфельного управління в транспортних і логістичних організаційних структурах. // Systemy i środki transportu samochodowego. Efektywność i bezpieczeństwo. Wybrane zagadnienia. 2017. Monografia №11. Seria: TRANSPORT. Rzezcw. P. 109-111.
7. Арчибальд Р. Д., Воропаев В. И., Секлетова Р. Д. Системная методология управления проектами и программами. URL: <http://manager.net.ua/content/view/342/52>.
8. Воропаев В. И., Секлетова Г. И. Системное представление управления проектами. «Управление проектами: Восток-Запад – Грань тысячелетий»: сборник трудов международного симпозиума. Москва, 1-4 декабря, 1999, СОВНЕТ. М. : СОВНЕТ, 1999. Т.1. С. 71-77.

#### SYSTEMIC ASPECTS OF PORTFOLIO MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

**Vorkut T.A.**, Doctor of Technical Sciences, Professor, National Transport University, Kyiv, Ukraine, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0354-476X>

**Petunin A.V.**, Senior Lecturer, National Transport University, Kyiv, Ukraine, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8072-6842>

**Kharuta V.S.**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, National Transport University, Kyiv, Ukraine, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8897-7558>

**Abstract.** The article proposes a system model of portfolio management, which, considering the portfolio as a set of projects, programs, sub-portfolios, as well as relevant operations, interprets portfolio management as a permanent (continuous) operational activity. It is shown that the conditions of multifaceted portfolio management tasks should take into account the dependence of the formulation and solution of these tasks on the subject and object of portfolio management.

**Keywords:** portfolio management, project management, project management methodology.

### References

1. Illarionov A. V., Klimenko E. YU. Project portfolio: Tool for strategic enterprise management. M. : Al'pina Publisher, 2013. S. 312.
2. Project Management Institute, Standard for portfolio management – First Edition, Project Management Institute Inc, 2006, 79 p.
3. Project Management Institute, Standard for portfolio management – Second Edition, Project Management Institute Inc, 2008, 146 p.
4. Project Management Institute, Standard for portfolio management – Third Edition, Project Management Institute Inc, 2013, 121 p.
5. Project Management Institute, Standard for portfolio management – Ffourth Edition, Project Management Institute Inc, 2017, 140 p.
6. Vorkut T.A., Petunin A.V., Tretynychenko YU.O. System aspects of portfolio management in transport and logistics organizational structures.// Systemy i środki transportu samochodowego. Efektywność I bezpieczeństwo. Wybrane zagadnienia. 2017. Monografia №11. Seria: TRANSPORT. Rzezów. P. 109-111.
7. Archibal'd R. D., Voropayev V. I., Sekletova R. D. System methodology for project and program management. URL: <http://manager.net.ua/content/view/342/52>.
8. Voropayev V. I., Sekletova G. I. System view of project management. "Project Management: East-West - the Edge of the Millennium": Proceedings of the International Symposium. Moskva, 1-4 dekabrya, 1999, SOVNET. M. : SOVNET, 1999. T.1. S. 71-77.