

УДК 338

DOI 10.51691/2500-3666\_2023\_3\_5

## ***УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ НА СУДОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ***

***Сергеева К.И.***

*Старший преподаватель*

*Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова*

*Северодвинск, Россия*

***Горбунова В.И.***

*Студентка 2 курса*

*Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова*

*Северодвинск, Россия*

### **Аннотация**

Судостроение традиционно считается консервативной областью производства, которую по сложности можно сравнить с ракетно-космической промышленностью, по длительности производства с авиационной промышленностью. Рентабельность судостроительного производства определяется выпуском судов единой серии. В этой связи первоочередной задачей для руководства выступает автоматизация производства на российских верфях, основанная на внедрении технологий управления портфелем проектов, которые включают такие функции, как планирование, организация производства, техническое обслуживание, модернизация, в том числе распределение обязанностей между исполнителями, координация и контроль выполнения поставленных задач, учет результатов работ.

**Ключевые слова:** портфель проектов, управление, проектные технологии, судостроение, принципы управления проектами

***PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT AT SHIPBUILDING  
ENTERPRISES***

***Sergeeva K.I.***

*Senior Lecturer*

*Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov*

*Severodvinsk, Russia*

***Gorbunova V.I.***

*2nd year student*

*Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov*

*Severodvinsk, Russia*

**Abstract**

Shipbuilding is traditionally considered a conservative field of production, which in terms of complexity can be compared with the rocket and space industry, in terms of the duration of production with the aviation industry. The profitability of shipbuilding production is determined by the production of ships of a single series. In this regard, the primary task for management is automation of production at Russian shipyards, based on the introduction of project portfolio management technologies, which include functions such as planning, production organization, maintenance, modernization, including the distribution of responsibilities between performers, coordination and control of the implementation of tasks, accounting for the results of work.

**Keywords:** project portfolio, management, project technologies, shipbuilding, project management principles

Современные проектные технологии, обеспечивающие повышение качества управления производством, увеличение производительности продукции и эффективности работы судостроительных предприятий, способны  
Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

быстро и четко координировать своевременность и качество работы множества различных цехов, являясь преимуществом наряду с человеческим фактором.

Наиболее значимую роль при внедрении проектной технологии в управление портфелем судостроительного предприятия имеют грамотный выбор программного продукта и соответствующего информационного обеспечения к нему, учитывающих все требования к производственному процессу, условия, возможности и специфику деятельности предприятия. При надлежащем отношении к выбору и последующему внедрению системы управления портфелем проектов с учетом специфики конкретного судостроительного предприятия производственный процесс на нем будет организован более эффективно. Это определило актуальность выбранной темы исследования.

Проблема исследования заключается в том, что на сегодняшний день сформировались все необходимые предпосылки для автоматизации производства судостроительных предприятий путем использования современных систем управления проектами, которые способны быстро и четко координировать своевременность и качество работы множества различных цехов, увеличить производительность продукции, повысить эффективность системы менеджмента предприятия и результативность его работы в целом, обеспечивая тем самым рост конкурентоспособности предприятий судостроительной отрасли на рынке гражданского судостроения.

У каждой современной организации независимо от степени их формализации существуют различные проекты. Может быть определен портфель проектов, который представляет собой совокупность проектов, программ и процессов, управляемых в совокупности и оптимизируемых в соответствии с финансовыми и стратегическими целями организации [7]. Портфелем можно управлять как на функциональном, так и на организационном уровне.

Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21504-2016 «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов» под понятием «портфель проектов» подразумевает набор компонентов, объединенных с целью продуктивного управления и достижения стратегических целей предприятия [1].

Николина Ю. в статье «Управление портфелем проектов», опубликованной в 2021 году журналом «Управление предприятием» рассматривает портфель проектов в качестве определенного набора задач, над которыми компания работает для того, чтобы добиться одной из стратегических целей своего бизнеса. Организация может иметь один портфель, который будет состоять из всех проектов, программ и операционной работы внутри компании. Она также может создать несколько портфелей для отбора проектов и текущих инвестиционных решений. Количество портфелей зависит от количества целей. Каждый из них контролируется специальным подразделением или отделом.

Таким образом, из приведенных выше определений следует, что портфель проектов связан с организационной стратегией и ее влиянием на общее функционирование компании. Цели, поставленные на уровне портфеля, придают форму различным проектам. К основным элементам портфеля относятся проекты, программы и работы.

Под проектом понимается краткосрочное предприятие, которое формируется с целью создания продукта или услуги в единственном виде, а также достижения конкретного результата [6]. Временный характер означает, что у любого проекта существует начало и завершение. Цели проекта определяются, а задачи разбиты на график.

В отличие от проекта, который имеет определенную конечную цель или конечный результат, портфель представляет собой более структурное обязательство по постоянной оптимизации распределения, приоритизации и планирования ресурсов во нескольких проектах.

Программа представляет собой группу взаимосвязанных проектов, управляемых скоординированным образом для получения преимуществ, которые недостижимы при их раздельном управлении [2]. Программа выступает движущей и управленческой силой, стоящей за набором проектов. Не каждый проект должен быть частью программы, но, если данное обстоятельство имеет место, тогда успех проекта рассматривается и на программном уровне (достижение общих целей программы).

Евсеева М.В. выделяет следующие характерные черты, по которым проекты группируются в портфель:

- целевая ориентация;
- степень соответствия стратегии;
- метод увеличения активов;
- тип формирующего объединения;
- тип корреляции проектов;
- форма функционирования предприятия;
- стадия развития предприятия;
- назначение проектов;
- новаторский характер портфеля;
- влияние проекта на бизнес структуру предприятия;
- уровень процессов [7].

Подробное описание типологии портфелей организации с характеристикой входящих в них компонентов приведено на рисунке 1 и включает в себя субпортфели (определенную долю от всего портфеля), сгруппированные по конкретным признакам. Это обеспечивает сбалансированное распределение совокупности ресурсов по отдельным субпортфелям и установку приоритета проектов.

«В отличие от проекта, который имеет конкретную конечную цель, сформулированную в форме итогового результата, портфель представляет собой некую формализованную систему, направленную на регулярную работу Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

по оптимизации, планированию и приоритизации ресурсов среди нескольких проектов.

Программа составляет движущую и управленческую силу для некой совокупности проектов. Не все проекты должны быть объединены в программы. В случае включения в состав программы, результаты проекта оцениваются также на программном уровне, т.е. с точки зрения достижения её общих целей.» [7]



Рисунок 1 – Типы портфелей компании [7]

Управление портфелем проектов (от англ. PPM) учитывает общую картину всех проектов, сгруппированных вместе, рассчитывает оптимальную приоритизацию и последовательность проектов для максимизации окупаемости инвестиций. Управление портфелем проектов – это анализ и рационализация затрат, ресурсов, технологий и процессов для всех проектов в рамках портфеля.

Принципы управления проектами являются общими основополагающими принципами работы. К ним относится следующее [3]:

1. Принцип успеха проекта: ключевой принцип управления проектом, который служит основой для принятия адекватных управленческих решений по проекту и его оценки после завершения.

2. Принцип руководителя проекта: менеджер проекта разрабатывает план для достижения его целей, управляет командой, собранной для выполнения поставленных задач, несет ответственность за привлечение спонсоров, коммуникацию, управление рисками, составление бюджета, планирование и оценку результатов проекта.

3. Принцип взаимной приверженности: в любом проекте существуют две стороны, включая поставщика ресурсов и команду проекта. Эти стороны берут на себя взаимные обязательства по инициированию и реализации проекта.

4. Принцип структуры: структура проекта должна основываться на трех столпах: цели, ресурсы и время.

5. Принцип определения: четкое определение целей и задач проекта, которые будут играть решающую роль в успехе его реализации, а также обеспечение их понимания всеми членами команды.

6. Принцип прозрачности статуса проекта: необходимость доведения сведений о ходе реализации проекта до спонсоров и заинтересованных сторон, которые хотят видеть общее положение дел в отношении прогресса, бюджета и графика проекта.

7. Принцип коммуникации: успех проекта требует информирования всех участников о деятельности по проекту, рисках, проблемах и статусе, как внутри проектной команды, так и всех заинтересованных сторон.

8. Принцип прогресса: проект должен иметь четко определенные роли, политику и процедуры. Это означает, что каждый участник должен знать,



за что он несет ответственность и перед кем отчитывается. Для функционирования любого проекта необходимо делегирование полномочий.

9. Принцип жизненного цикла: наличие определенных этапов реализации. Каждый этап проекта зависит от его планирования и последующего выполнения. Основные этапы определяют начало и конец жизненных циклов проекта.

10. Принцип культурной среды: высшее руководство проекта должно создавать и поддерживать информированную и благоприятную культурную среду, чтобы проектная команда могла выполнить проект в пределах своих возможностей.

11. Принцип риска: важно определить возможные риски, провести их оценку и разработать план по их устранению или нейтрализации последствий. Это означает предоставление каждому риску конкретного члена команды, который отвечает за его выявление и работу по его разрешению.

12. Принцип подотчетности и ответственности: по мере продвижения проекта возникает необходимость измерения его успеха. Частью предоставления членам команды индивидуальной ответственности является создание средств подотчетности, т.е. системы, где можно отслеживать делегирование задач и сроки реализации проектов.

Процессы портфельного управления подразделяются на [3, с.180-182]:

- процессы согласования: выявление, группировка, оценивание, сортировка, приоритизация, уравнивание и активизация проектов;
- процессы мониторинга: контроль, оценка, анализ портфеля, стратегические изменения.

Процесс управления портфелем проектов представляет собой влияние субъекта управления (лицо, группа людей, организация) на объект (проект, программа, портфель, этапы развития проекта) через принятие управленческих решений.

Основные субъекты управления проектом приведены на рисунке 2 [9].



Рисунок 2 – Субъекты управления проектом

Непосредственное управление портфелем проектов осуществляется портфельными менеджерами или офисом управления проектами. Ключевым направлением является обеспечение того, чтобы все результаты в портфеле поддерживали стратегические цели организации, чего портфельный менеджер добивается путем бизнес-анализа, анализа бюджетов и прогнозирования, минимизируя риски и управляя ожиданиями заинтересованных сторон [5, с.109-111]. Функционал портфельного менеджера подразумевает также формирование определенных стандартов портфельного менеджмента в рамках конкретной компании.

Процесс управления портфелем проходит через пять этапов [6]:

1. Уточнение бизнес-целей: четкая формулировка стратегических целей организации.
2. Сбор и исследование запросов и идей по проектам: согласование стратегических целей и критериев оценки проектов.
3. Выбор наиболее эффективных проектов с применением дифференциаторов, которые позволяют максимизировать стоимость портфеля и сбалансировать его с учетом рисков.

4. Проверка осуществимости портфеля (межпроектные зависимости, квалификация и профессионализм исполнителей, спрос на ресурсы и их доступность, бюджетные ограничения) и дальнейшее инициирование проектов.

5. Управление и мониторинг портфеля: портфельный менеджер взаимодействует с руководителями проектов или проектным офисом с целью:

- сбора информации для мониторинга эффективности портфеля;
- выявления и решения проблем в рамках портфеля, включая перераспределение ресурсов;
- управления портфелем с оперативным внесением изменений;
- инициации полного обзора портфеля и его реконструкции.

Процесс управления портфелем проектов определяет наиболее важные различия между проектами, такие как возврат инвестиций, риски, эффективность или стратегический баланс. Затем данные дифференциаторы используются для выбора высокоэффективных проектов и установления приоритетов.

Управление проектами и управление портфелями проектов требует общих навыков, но, несмотря на их похожие названия, имеется существенное различие понятий. Управление проектами – применение знаний, навыков, инструментов и методов к проектной деятельности с целью удовлетворения требований проекта [5]. С другой стороны, в процессе управления портфелем проектов менеджер, не занимается запуском проектов, а скорее его внимание сосредоточено на выборе того, в каких проектах участвовать и как их финансировать на основании их соответствия целям и задачам организации.

Управление портфелем проектов имеет следующие преимущества [4, с.200-203]:

- повышение успешности организации в реализации проектов;
- более продуктивное принятие управленческих решений;
- возможность расставлять приоритеты в ценных проектах;

- возможность избегания перерасхода ресурсов;
- более эффективное управление организационными изменениями, рост адаптивности компании к внешней среде;
- устранение неэффективности, основанное на реструктурировании и совершенствовании методов выполнения проектов.

Таким образом, каждая современная организация может рассматриваться как организация, основанная на управлении портфелем проектов, поскольку их реализация необходима для обновления продуктов, процессов, объектов и производства. С развитием цифровизации портфельные менеджеры получили действенный инструмент, предназначенный для централизации управления и обслуживания портфеля. С все большим объемом данных, которые связаны с проектами, возникает необходимость использования современного программного обеспечения по управлению портфелем проектов с целью более эффективного планирования, организации деятельности и достижения стратегических целей организации.

### **Библиографический список:**

1. Российская Федерация. Национальные стандарты. Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов [Электронный ресурс]: нац. стандарт ГОСТ Р ИСО 21504-2016 (действ. ред. 2020) – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200140442>, свободный доступ из Электронного фонда правовых и нормативно-технических документов (дата обращения: 01.08.2021). – Загл. с экрана. 1)

2. Российская Федерация. Национальные стандарты. Мультипроектный менеджмент. Управление проектом, портфелем проектов, программой. Часть 1. Основные положения [Электронный ресурс]: нац. стандарт ГОСТ Р 56714.1-2015. (действ. ред. 2018) – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200127263>, свободный доступ из Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

Электронного фонда правовых и нормативно-технических документов (дата обращения: 07.08.2021). – Загл. с экрана. 2)

3. Вольфсон Б.Л. Гибкое управление проектами и продуктами [Текст] / Б.Л. Вольфсон. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 208 с. 4)

4. Евсеева М.В. Управление портфелем проектов и программ: современные требования [Текст] / М.В. Евсеева // Известия Саратовского университета. – 2019. – Т. 19, № 2. – С.165-171. 7)

5. Джуберт Ш. В чем разница между Управлением проектами, Портфолио и Программами? [Электронный ресурс] / Шауна Джуберт // Северо-Восточный университет: [официальный сайт], 2020. – Режим доступа: <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/project-management-vs-portfolio-management-vs-program-management/>, свободный (дата обращения: 09.08.2021). – Загл. с экрана.10)

6. Олтманн Дж. Управление портфелем проектов: как сделать правильные проекты в нужное время [Электронный ресурс] / Джеф Олтманн // Project Management Institute: [официальный сайт]. 2021. – Режим доступа: <https://www.pmi.org/learning/library/project-portfolio-management-limited-resources-6948>, свободный (дата обращения: 09.08.2021). – Загл. с экрана. 12)

7. Счисляева, Е. Р. Управление портфелем проектов - инновационный подход к повышению эффективности судостроительной промышленности / Е. Р. Счисляева, Е. В. Кожина, К. И. Сергеева // Экономический вектор. – 2022. – № 3(30). – С. 89-98. – DOI 10.36807/2411-7269-2022-3-30-89-98. – EDN TLBVMJ. 14)

*Оригинальность 86%*