

УДК 005.8; 338.2

# РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ И ЕГО КПЭ ДЛЯ КРУПНОГО ХОЛДИНГА НА ПРИМЕРЕ ООО «РАСПАДСКАЯ УГОЛЬНАЯ КОМПАНИЯ»

**С.А. Зотов**

*ООО «Распадская угольная компания»*  
Россия, 654027, Новокузнецк, просп. Курако, 33  
E-mail: zstas2020@mail.ru

**С.И. Неизвестный**

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*  
Россия, 125993, Москва, Ленинградский просп., 49  
E-mail: sineizvestny@fa.ru

**Ключевые слова:** управление портфелем проектов, крупномасштабный холдинг, эффективность, бизнес-процесс.

**Аннотация.** Работа посвящена исследованию возможностей повышения производительности труда при применении проектного управления в крупномасштабном угледобывающем холдинге посредством оптимизации процесса портфельного управления на примере ООО «Распадская угольная компания». Особое внимание уделено анализу положительным аспектам повышения эффективности управления проектами, программами, портфелями проектов, направленных на непрерывное повышение продуктивности бизнес-процессов предприятий. Приводится рекомендуемая схема бизнес-процесса и КПЭ управления портфелем проектов.

Наиболее важную роль в повышении эффективности бизнеса проектный офис играет в том случае, когда на предприятии ведется одновременно много проектов и программ проектов, что свойственно для крупных холдингов. В такой ситуации возникает жесткая внутренняя конкуренция за ресурсы, многие ресурсы перегружены, и при этом наблюдается значительное неэффективное их использование – непродуктивное распыление. Организация профессионального проектного офиса позволяет решать эти проблемы на системном непрерывном уровне.

Чтобы продемонстрировать ценность проектного офиса и его влияния при принятии стратегических бизнес-решений, важно иметь ключевые показатели эффективности, отражающие влияние проектного офиса на бизнес. Как только удастся указать заинтересованным сторонам и руководителям на конкретные и измеримые улучшения, достигнутые проектным офисом, продемонстрировать свою ценность заинтересованным сторонам станет намного проще. Обычно используют общие ключевые показатели эффективности и иногда переводят их в показатели, понятные заинтересованным сторонам, такие как показатели успешности проекта и количество полностью документированных проектов. С помощью качественных ключевых показателей эффективности проектного офиса можно отслеживать успех действий команды, определять, какие инициативы более выгодны, а какие необходимо прекратить, и демонстрировать ценность, которую офис приносит всей организации.

Ключевые показатели эффективности, которые выбираются для отслеживания и измерения, должны быть уникальными для организации и находиться в прямой зависимости от бизнес-целей и функций проектного офиса в организации.

Для того чтобы ключевые показатели эффективности, которые измеряет проектный офис, постоянно повышали ценность организации, важно постоянно оценивать, какие ключевые показатели эффективности влияют на бизнес-цели и как проектный офис может повлиять на эти цели.

Знание того, какие ключевые показатели эффективности отслеживать и измерять, является очень важным аспектом ответственности проектного офиса за KPI, но если проектный офис не может эффективно делиться данными и выводами по всей организации, особенно с руководителями и спонсорами, то отслеживание данных не принесет им никакой пользы. Проектный офис должен быть в состоянии пояснить ценность своих действий для бизнеса.

На основе изучения российского и зарубежного опыта управления портфелем проектов крупных предприятия [1-12] был разработан интегрированный бизнес-процесс управления портфелем проектов (рис. 1), интегральные экономические показатели проектов портфеля (Таблица 1) для холдинга ООО «Распадская угольная компания», а также Перечень ключевых показателей эффективности.



**Рис. 1.** Схема процесса управления проектами крупномасштабного угледобывающего холдинга.

**Таблица 1.** Основная часть интегральных экономических показателей проекта, входящего в портфель холдинга.

	Интегральный показатель бюджета	Определение показателя	Характеристика показателя	Фактор оценки деятельности участника бюджета	Основной заинтересованный участник
1	Объем бюджета	Общая сумма бюджета	Влияет на вес в отношениях с клиентами, конкурентами, на положение в макросегменте бизнеса; стабильность в отношениях с рабочими банками – позволяет (по общему объему) пользоваться более высокими процентными ставками по дебиторскому направлению и более низкими по кредитному.	Может служить одним из интегральных факторов оценки деятельности управляющего проектом (ПМ); фактор оценки объема работ по исполнению бюджета.	Фин.экономич.управление, служба кредитования, логистика, служба маркетинга
2	Объем маржи	Разница между объемом бюджета и внутренней себестоимостью бюджета; отрицательная маржа = объем внутренних инвестиций	Позволяет выработать суммарное суждение о потенциальных возможностях успешного ведения бизнеса на предприятии.	Может служить одним из интегральных факторов оценки деятельности производственного подразделения; экаунт менеджеров (ЭМ).	Производственные подразделения
3	Относительная маржа, %	Равна отношению объема маржи к объему бюджета в процентах	Дает оценку внешней эффективности ведения бизнеса.	Может служить одним из интегральных факторов оценки деятельности руководства производственного подразделения.	Производственные подразделения
4	Объем прибыли	Бухгалтерская прибыль (превышение доходов над всеми расходами по сделке) с вычетом всех налогов; отрицательная прибыль = прямые убытки.	Валовой показатель устойчивости (живучести) предприятия.	Может служить одним из интегральных факторов оценки деятельности руководства предприятия.	Акционеры

5	Относительная прибыль, %	Равна отношению объема прибыли к объему бюджета в процентах	Валовой внутренний показатель уровня эффективности ведения бизнеса.	Может служить одним из интегральных факторов оценки деятельности службы стратегического развития бизнеса, бизнес-совета, НТС.	Акционеры
6	ROI	ROI = (прибыль / затраты) / в процентах/	Основная характеристика внутренней эффективности бизнес-процессов и организационной структуры предприятия (показатель рентабельности предприятия и инвестиционной привлекательности)	Может служить одним из интегральных факторов оценки деятельности службы стратегического развития бизнеса, бизнес-совета, НТС.	Инвесторы

Более детальное изучение положительного опыта управления портфелем проектов [1-4, 8-12] позволило выделить ряд конкретных КПЭ:

Существует множество ключевых показателей эффективности, которые можно выбрать для измерения продуктивности проектного офиса [11]. Важно, чтобы они выбирались на основе соответствия целям и организации.

**Перечнем ключевых показателей эффективности** проектного офиса являются:

- % реализованных проектов;
- % проектов, реализованных в соответствии с бизнес-кейсом и установленными внутренними регламентами;
- % проектов в «красном», «желтом», «зеленом» статусах;
- % проектов остаются в том же статусе в течение x отчетных периодов;
- % остановленных проектов;
- % проектов не удается реализовать;
- реализованные выгоды по сравнению с прогнозом выплат на год;
- простая окупаемость инвестиций (ROI) для всех проектов, надзор за которыми осуществляет проектный офис;
- ресурсы, добавленные по сравнению с прогнозом ресурсов на год.

Для того, чтобы подобный набор КПЭ показывал динамику изменения эффективности работы ОУП, нужно иметь возможность сравнивать с предыдущими годами. Это позволяет показать положительное влияние ОУП на каждый из показателей, для чего на системном уровне весь портфель проектов предприятия должен быть переведен под управление проектным офисом [12].

В целом ключевые показатели эффективности используются для того, чтобы продемонстрировать, как проектный офис повышает рентабельность инвестиций и продвигает организацию вперед. У каждого проектного офиса будут разные ключевые показатели эффективности, на которых им нужно сосредоточиться. Каждый измеряемый показатель должен напрямую соответствовать бизнес-целям и задачам, а отчетность проектного офиса способна пояснить более широкий контекст, чтобы повысить вовлеченность руководителей и общий успех проекта.

Адаптированные процесс управления портфелем проектов для крупного угледобывающего холдинга, такого как ООО «Распадская угольная компания».

В современных условиях деятельности практически каждое предприятие имеет дело с несколькими проектами, которые в большинстве случаев объединяются в единый реестр, в единый портфель [6]. При этом следует понимать различие управления проектом, программой и портфелем проектов и программ предприятия. В основе управления отдельным проектом лежит достижение конкретной цели проекта, получение его результата. Проекты объединяются в программу, для достижения крупномасштабных целей – цели программы. Объединение проектов и программ в портфель проводится для реализации стратегии предприятия на основе единого пула ресурсов.

Изучение передового опыта управления портфелем проектов показывает следующие позитивные аспекты повышения качества и производительности бизнеса крупных холдингов:

- максимизация выгоды от программ, которые реализовывает предприятие. Важно выбирать для воплощения в жизнь только те из них, которые дадут максимум прибыли с учетом имеющихся ресурсов, а также будут соответствовать стратегическим целям предприятия;
- баланс в портфеле проектов, обеспечивающий надлежащее сочетание высокого и низкого риска, а также долгосрочных и краткосрочных задач. Устанавливая оптимальное сочетание программ, управления портфелем проектов дает предприятию лучшие возможности для достижения ее операционных, а также финансовых целей;
- Определение приоритетов по программам, планирование, укомплектовка их квалифицированными, свободными сотрудниками (управление ресурсами), контроль, а также информирование всех вовлеченных сторон об их статусе. Управление портфелем проектов следует подходу «сверху вниз». Это гарантирует, что важные, менее рискованные программы будут реализованы первыми, а также, что они будут обеспечены необходимыми ресурсами. Оставшийся потенциал затем используется для осуществления дополнительных инициатив. Управление портфелем проектов придает большое значение планированию ресурсов в условиях их ограниченности, что, в свою очередь, увеличивает ценность бизнеса.

## Список литературы

1. Villazon C.C., et al. Identification of Key Performance Indicators in Project-Based Organisations through the Lean Approach // Sustainability, 2020, Vol. 12, No. 15. P. 5977. DOI:10.3390/su12155977.
2. Kerzner H. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, 2017. 448 p.
3. Филипова Е. Проектный офис: для чего создаем и какие выгоды обретаем? URL: <https://www.advantagroup.ru/blog/proektnyj-ofis-dla-cego-sozdaem-i-kakie-vygoty-obretaem/> (дата обращения: 16.12.2023).
4. Руденко М.Н., Субботина Ю.Д. Оценка зрелости проектного управления организации. // Управленческое консультирование. 2019. № 7. С. 50-55. DOI 10.22394/1726-1139-2019-7-50-55.
5. Managing Successful Project with PRINCE2. The Stationery Office. 2017. 400 p. URL: [https://books.google.ru/books/about/Managing\\_Successful\\_Projects\\_with\\_PRINCE.html?id=oE2dtAEACA\\_AJ&redir\\_esc=y](https://books.google.ru/books/about/Managing_Successful_Projects_with_PRINCE.html?id=oE2dtAEACA_AJ&redir_esc=y).
6. Козлов А.С. Методология управления Портфелем Программ и Проектов. М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2009. 194 с.
7. Неизвестный С.И., Галин Р.Ю. Гибридный процесс управления проектным офисом холдинга // Проблемы теории и практики управления. 2022, № 3. С. 85-105.
8. Jordan A. Risk Management for Project Driven Organizations: A Strategic Guide to Portfolio, Program and PMO Success. Boca Raton: J. Ross Publishing, 2013. 334 p.

9. Ильин В. Проектный офис — Центр управления... проектами. Системный подход к управлению компанией. М.: Вершина, 2007. 264 с.
10. Катунина И.В. Конфигурирование офиса управления проектами: опыт инновационной промышленной компании // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. №1 (106). С. 58-64.
11. Козодаев М. Практика построения проектных офисов Интернет-ресурс. URL: <https://pmpractice.ru/knowledgebase/publications/?id=1618&detail=Y> (дата обращения: 15.12.2023).
12. Проектный офис: создание и развитие URL: <https://www.pmservices.ru/consulting/proektnyj-ofis-i-proektnyj-komitet/> (дата обращения: 23.12.2023).