

А. О. Смоляр

Научный руководитель — кандидат физико-математических наук
В. А. Мироненко

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ИТ-ПРОЕКТОВ

В статье рассмотрены основные различия управления портфелем ИТ-проектов и инвестиционным портфелем. Определяется взаимосвязь стратегии компании и формирования перечня проектов организации на основании его влияния на достижение целей бизнеса и ИТ-целей. Приводится пример структуризации направлений развития компании и их влияния на портфель проектов в соответствии со стандартом COBIT 5. В заключение демонстрируется карта формирования портфеля ИТ-проектов с учетом стратегии организации.

Портфель проектов — это совокупность проектов, программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей [1]. Исторически понятие «портфель» тесно связано с управлением инвестициями, однако в настоящее время определены существенные различия между управлением портфелем проектов и управлением портфелем инвестиций.

Под инвестиционным портфелем понимается целенаправленно сформированная в соответствии с определенной инвестиционной политикой совокупность объектов инвестирования. Суть его создания состоит в улучшении возможностей инвестирования путем придания совокупности финансовых инструментов инвестирования тех нужных качеств, которые недостижимы с позиции отдельно взятого инструмента, а возможны лишь при их сочетании. Целенаправленный подбор таких инструментов осуществляется в процессе формирования инвестиционного портфеля. Таким образом, портфель выступает как инструмент, посредством которого достигаются поставленные инвестором цели инвестиционной деятельности. Структура сформированного портфеля отражает нужное сочетание интересов инвестора; несмотря на включение в его состав различных объектов инвестирования, инвестиционный портфель представляет собой целостный объект управления.

В отличие от первоначального понимания данного метода управления портфель проектов организации имеет определенные характеристики, не присущие инвестиционному портфелю. Наряду с этим использование математических методов, возможность диверсификации бизнеса посредством использования портфеля и потребность в его оперативном управлении являются общими для управления как инвестициями, так и проектами [2, с. 45].

Основное отличие управления портфелем проектов от управления инвестиционным портфелем состоит в его стратегическом обосновании. Управление инвестиционным портфелем в целом происходит в соответствии с двумя основными аспектами: выстроенной инвестиционной политикой компании и финансовыми показателями. В управлении портфелем проектов акцент ставится на применении данного метода в целях реализации стратегии

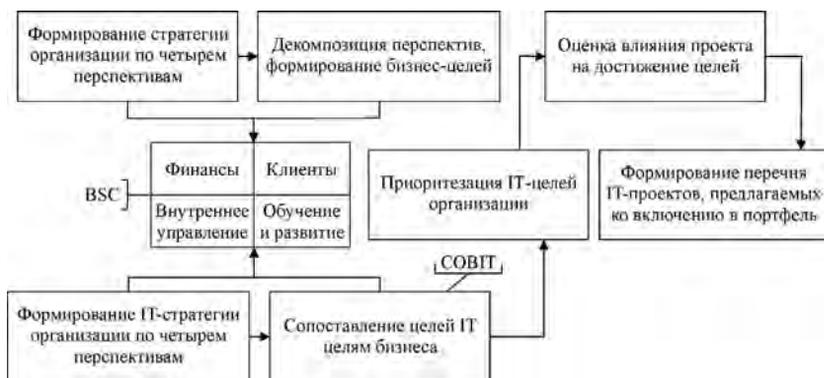
компании. Вместе с тем оценка эффективности каждого отдельно взятого проекта, предлагаемого ко включению в портфель, также производится с использованием финансовых показателей (например, чистый дисконтированный доход, срок окупаемости, индекс рентабельности и т.д.) [2, с. 52].

Среди возможных портфелей проектов организации выделяется портфель IT-проектов, релевантный как для компаний данной сферы, так и для организаций с наличием большого количества информационно-технологических проектов. Выделение данного портфеля проектов в отдельную категорию связано с тем, что для эффективного управления IT-проектами необходимо выстроить стратегию IT, которая в свою очередь базируется на стратегии бизнеса в целом. Данная взаимосвязь оптимальным образом отображена в стандарте COBIT 5. Пример соответствия бизнес-целей и IT-целей по данному стандарту отображен в таблице. Благодаря данному сопоставлению, включение определенных IT-проектов в портфель организации может быть осуществлено на основании оценки степени влияния проекта на достижение определенной IT-цели.

В столбцах перечислены возможные цели предприятия, определенные в стандарте COBIT 5, и сгруппированные по измерениям сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC). В строках перечислены возможные IT-цели, также сгруппированные по измерениям BSC. На пересечении строк и столбцов указано соответствие между целями. В соответствии со стандартом COBIT 5, оно может быть представлено двумя типами:

- «P» — прямое соответствие, когда связь между целями важна, т. е. достижение IT-цели напрямую поддерживает достижение цели предприятия;
- «S» — косвенное соответствие, когда связь сильная, но менее важная, т. е. достижение IT-цели косвенно поддерживает достижение цели предприятия.

Рисунок иллюстрирует этапы формирования портфеля IT-проектов с учетом достижения стратегических IT-целей компании.



Карта формирования портфеля IT-проектов с учетом стратегии организации

Источник: собственная разработка.

Соответствие бизнес-целей и ИТ-целей согласно СОВИТ 5 [3]

		Цель предприятия									
		Отдача от инвестиций для заинтересованных сторон	Портфель конкурентоспособных товаров	Финансовая прозрачность	Клиентоориентированная сервисная структура	Непрерывность и доступность бизнес-услуг	Оптимизация функциональности бизнес-процессов	Оптимизация затрат бизнес-процессов	Операционная производительность	Квалифицированный и мотивированный персонал	Культура долгосрочных инноваций продуктов бизнеса
ИТ-цели											
Финансы	Соответствие между ИТ- и бизнес-стратегиями	P	P		P	S	P	S		S	S
	Лидирующая роль руководства в принятии решений в области ИТ	P	S				S			S	S
	Управляемые ИТ-риски					P	S			S	
	Прозрачность ИТ-затрат, выгод и рисков	S		P				P			
Клиенты	Предоставление ИТ-услуг в соответствии с бизнес-требованиями	P	P		P	S	P	S		S	S
	Адекватное использование приложений, информации и технических решений	S	S		S	S	P	S	P	S	S
Внутреннее управление	Гибкость ИТ	S	P				P		S	S	P
	Безопасность информации, обрабатываемой инфраструктуры и приложений					P					
	Оптимизация ИТ-активов, ресурсов и способностей	P	S				S	P	S		S
	Обеспечение работы и поддержка бизнеспроцессов, путем интеграции приложений и технологий в бизнес-процессы	S	P		S		P	S	S		S
Обучение и развитие	Компетентный и мотивированный персонал ИТ	S	S		S				P	P	S
	Знания, экспертиза и инициативность для осуществления бизнес-инноваций	S	P		S		S			S	P

Таким образом, критерии оптимизации портфеля ИТ-проектов должны включать не только показатели финансовой отдачи проектов, но и показатели, характеризующие степень влияния данного проекта на достижение ИТ-целей организации, сформированных в соответствии с методом BSC и рекомендациями стандарта COBIT 5.

Источники

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) American National Standard // ANSI/PMI 99-001-2004 [Electronic resource] // PME. — Mode of access: pmexperience.org/en/content/guide-project-management-body-knowledge-pmbok.

2. *Матвеев, А. А.* Модели и методы управления портфелями проектов / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. — М. : ПМСОФТ, 2015. — 206 с.

3. COBIT 5: Бизнес-модель по руководству и управлению ИТ на предприятии. — ISACA : Rolling Meadows, IL, 2012. — 94 с.

А. В. Становская

Научный руководитель — доктор экономических наук О. С. Шимова

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматривается проблема оценки устойчивого развития предприятия, объясняется необходимость разработки индикаторов устойчивого развития предприятия, описываются несколько подходов к оценке устойчивого развития предприятия, предлагается методика оценки устойчивого развития предприятия с помощью интегрального показателя.

Концепция устойчивого развития стала одним из определяющих принципов осуществления деятельности на международном и национальном уровне, подразумевая такое развитие, при котором настоящее поколение удовлетворяет свои потребности без ущерба для будущих поколений. В настоящее время все больше внимания приковано к устойчивому развитию предприятий — движущей силы общества. Исследуя устойчивость предприятия, целесообразно представить ее как совокупность экономической, экологической и социальной устойчивости.

Обеспечение устойчивого развития предприятия требует решения многих сложных задач, среди которых большое значение имеет определение показателей, наиболее полно его характеризующих.

В настоящее время не существует единого подхода при разработке методологии оценки устойчивого развития предприятия. Среди подходов выделяют комплексный подход, разработку описательной модели, разработку интегрального показателя.

Комплексный подход предполагает использование совокупности показателей (от двух до четырех типов групп показателей), характеризующих экономические, экологические и социальные аспекты деятельности предприятия [1].