

**ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ ГИБКИХ МЕТОДОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ  
ПОРТФЕЛЕМ ИТ-ПРОЕКТОВ В КРУПНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**  
**Овсянникова П.А.<sup>1</sup>, Морозова О.А.<sup>2</sup> Email: Ovsyannikova226@scientifictext.ru**

<sup>1</sup>Овсянникова Полина Алексеевна - студент магистратуры;

<sup>2</sup>Морозова Ольга Анатольевна - кандидат технических наук, доцент,  
кафедра бизнес-информатики, факультет прикладной математики и информатики,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва

**Аннотация:** в статье проведен анализ портфельного управления ИТ-проектами и его основные задачи в рамках компании, описываются основные подходы к применению гибких методологий управления портфелем ИТ-проектов в организации, влияние системы управления портфелем на стратегию и развитие компании, проанализированы основные преимущества в условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды, возможные трудности, с которыми могут сталкиваться крупные компании при трансформации своего бизнеса, а также даны основные рекомендации при планировании перехода к гибкой организации.

**Ключевые слова:** гибкие методологии, Agile, управление портфелем, ИТ-проект, крупная организация, стратегия организации.

**APPLICATION PROBLEMS OF AGILE METHODOLOGIES OF IT PROJECTS  
PORTFOLIO MANAGEMENT IN MAJOR ORGANIZATION**  
**Ovsyannikova P.A.<sup>1</sup>, Morozova O.A.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Ovsyannikova Polina Alekseevna - Graduate student;

<sup>2</sup>Morozova Olga Anatolevna - PhD, Associate Professor,  
DEPARTMENT "BUSINESS INFORMATICS"

FINANCIAL UNIVERSITY UNDER THE GOVERNMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION,  
MOSCOW

**Abstract:** the article analyzes the portfolio management of IT projects and its main tasks within the company, describes the main approaches to the application of flexible methodologies for managing the portfolio of IT projects in the organization, the impact of the portfolio management system on the company's strategy and development, analyzed the main advantages in the constantly changing external and Internal environment, possible difficulties that large companies may face when transforming their business, and also gives the main recommendations for the planned and the transition to a flexible organization.

**Keywords:** agile methodology, Agile, portfolio management, IT project, large organization, organization strategy.

УДК 005.8:005.591.6

При анализе различных методологий управления проектами, отраженных в стандартах [24, с. 78], можно прийти к выводу, что все они имеют единую основу, которая представляет собой возможность применения определённых процессов управления проектами к каждому пункту проекта и дает руководителям проекта инструмент, достаточный для управления проектом. Но редко когда организация занимается реализацией лишь одного проекта. Обычно имеется целый ряд проектов, реализация которых направлена на достижение стратегических целей компании. Таким образом, организация сталкивается с необходимостью управления несколькими проектами одновременно. Для решения задачи управления скоупом проектов и были разработаны методы и инструменты управления программами и портфелями проектов.

Процесс управления Портфелем направлен на получение дополнительного эффекта от совместной и скоординированной реализации всей совокупности программ и проектов и общего повышения зрелости проектного управления, что позволит:

- повысить отдачу от использования финансов и ресурсов в проектной деятельности;
  - исключить дублирование работ в проектах;
  - исключить нецелевые расходы/затраты в проектной деятельности;
  - оптимизировать использование персонала Банка в проектах;
- сократить сроки реализации проектов.

Правильный выбор и успешная реализация портфелей проектов являются связующим звеном между стратегическим планированием и управлением проектами. В такой среде руководящее звено организаций имеет всю необходимую информацию для поиска оптимального способа использования

ресурсов, фокусируясь только на «реально выполнимых» проектах, соответствующих стратегическим целям. На рисунке 1 представлены место и роль управления портфелем проектов в организационной системе управления компании [3, с. 357].

Управление портфелем отвечает за трансформацию стратегии, изменений, инноваций в значимую ценность для организации, и должны делать это своевременно и в гибкой манере [1, с. 25].

Организационная гибкость – это способность компании отвечать на вызовы окружающей среды, реагировать на неожиданные внутренние изменения и конфликты, приспосабливаться к новым условиям и возможностям. Сюда можно отнести появление новых технологий, конкурентов, рынков и потребностей. Гибкость организации напрямую влияет на её прибыльность.

Гибкость на организационном уровне, на уровне портфеля, как и на уровне проекта требует, чтобы во всех аспектах предприятия, была реакция на изменения и риски в условиях сотрудничества и адаптивности. Создавая стратегическую гибкость и гибкость портфеля, можно дать возможность организации направить бизнес к успеху.

По результатам ежегодного отчета «PMI's Pulse of the Profession: Capturing the Value of Project management» [8] Project Management Institute можно сделать вывод, что проекты гибких организаций чаще достигают поставленных целей (75% против 56% у негибких организаций), чаще завершаются вовремя (65% против 40%) и укладываются в бюджет (67% против 45%).

Тем не менее, мы можем спросить: Почему портфели проектов должны быть гибкими? Ответ заключается в том, что в сфере организации, мы должны быть в состоянии предвидеть необходимость изменения и быть в состоянии приспособиться к ним, не создавая хаос в организации. Организация не должна вставать перед проблемой, но она должна быть в состоянии предвидеть ее, внести необходимые коррективы.

В настоящее время гибкость больше относится к процессу разработки, существует множество методологий и рекомендаций для ее реализации в организации и при разработке в ходе ИТ проектов. Про гибкое портфельное управление существует не так много работ.

Описание фреймворков метода Agile, применяемых к портфельному управлению, было сформировано Леффингуэллом, Кребсом и Vähäniitty et al.

Леффингуэлл [8, с. 153] в своей книге и фреймворке описывает определение Scaled Agile Framework (SAFe) и несколько методов для осуществления гибких методов в масштабах предприятия. Он делит свой фреймворк на уровни: портфель, программы и команды. На уровне портфеля команда управления портфелем поддерживает целостность портфельного видения, распределяет ресурсы, чтобы оценить потоки создания ценности через инвестиции, определяет и устанавливает приоритеты портфельного бэклога и технологических инициатив в области развития. На программном уровне менеджер по продукту постоянно взаимодействует с командой управления портфелем и участвует в процессе принятия решений о приоритетах бэклога программы. На уровне команды, около 5-10 agile команд ответственны за осуществление и реализацию проектов, следуя практикам гибкой методологии управления проектами, которые предусмотрены, например, методологией Scrum.

Кроме того, он определяет четыре основных преимущества фреймворка:

- 1-Выравнивание (стратегии от бэклога портфеля вплоть до соответствующего бэклога команды).
- 2-Качество кода (обеспечивается за счет количества повторений).
- 3-Прозрачность (чтобы построить доверие и обеспечить лучшее принятие решений)
- 4-Выполнение программы (успешное выполнение всей программы).

В своей книге Кребс предлагает динамически управляемый портфель, основанный на принципах Agile и с гибкой финансовой моделью. Он делит все управление портфелем на управление портфелем проектов, ресурсов (например, персонала) и активов (например, систем, приложений) и в то же время предлагает использовать информационную панель для оценки ситуации в целом и принимать прогресс, качество и боевой дух команды в качестве ключевых показателей для отдельных проектов.

Кребс также раскладывает трудности управления портфелем на 3 вектора:

- 1- Портфель проектов: слишком много активных проектов и неправильное сочетание проектов,
- 2- ресурсный портфель: отсутствие видения, слишком много проектов, в то время как не хватает ресурсов, а также отсутствие обратной связи,
- 3- портфель активов: устаревшие унаследованные системы и занижение общей стоимости владения.

По его словам, внедрение офисов управлению проектами (РМО) и прозрачность ресурсов являются ключевыми для гибкого управления проектами.

Vähäniitty говорит о agile управлении портфелем проектов в условиях малой компании по разработке программного обеспечения. Он предлагает Фреймворк для объединения принятия решений бизнеса и развития через три ключевых процесса (управление портфелем развития, роадмеппинге продукта и планировании релизов) распределенных между тремя основными акторами (топ-менеджмент, менеджеры по стратегическим релизам и менеджеры по разработке ПО).

По его словам, основными шагами в создании гибкой системы управления портфелем являются:

- 1- создание общедоступного приоритизированного списка всех текущих мероприятий,
- 2- убедиться, что системы стимулирования не поддерживают локальную оптимизацию,
- 3- назначить руководящую группу, которая будет регулярно встречаться и принимать решение о приоритетах и ресурсообеспечении.

Крупные организации могут вести одновременно до 500 и более проектов. Связь каждого из них с КПЭ организации и их стратегическими целями непосредственно влияет на успешность всей организации. Необходимо умело распределять бюджеты и ресурсы. В условиях стандартного портфельного управления планирование делается на срок от полугода до года, что в условиях крайней изменчивости как внешней так и внутренней среды организации может привести к упущению конкурентных преимуществ, недополучению прибыли или трате бюджета на неприбыльные или убыточные проекты. Но сложность краткосрочного планирования заключается в невозможности отслеживания всех малейших изменений в портфеле. Необходимо постоянно консолидировать информацию с множества функциональных подразделений, соотносить цели проектов и программ с целями организации, а также отслеживать ресурсообеспечение всего портфеля.

Но не смотря на все трудности можно сказать, что гибкость организации это неотъемлемая черта управления необходимая для развития и процветания компании в современных условиях [2, с. 14].

Стеттина и Хорст [14, с. 53] использовали полуструктурированные интервью для сравнения компаний, занимающихся традиционным управлением портфелем с компаниями, которые практикуют гибкую методику управление портфелем. Они выяснили, что гибкое управление портфелем ведет к:

- 1- Прозрачность ресурсов и рабочих элементов, повышение доверия к принятию решений и распределению ресурсов.
- 2- Сотрудничество, тесное сотрудничество на основе взаимодействия позволяет частые итерации обратной связи.
- 3- Стремление к стратегически управляемому портфелю.
- 4- Ориентация команды, устранение проблем в распределении ресурсов и создание потенциала в командах.

Таким образом, можно вывести некоторые рекомендации для тех, кто стремится содействовать созданию гибкого подхода к финансированию портфеля проектов, управлению изменениями и управлению в целом.

Во-первых, быть в курсе процессов организации и умонастроений, которые формируют эти процессы [13, с. 45]. Вместо того чтобы просто выполнять процесс, потому что «это просто должно быть так», бросить вызов предположению, лежащие в основе - это либо усилит его значение или запустит процесс быстрого значимого изменения. Томас и Бэкер обнаружили, что принципы Agile, связанные с улучшением процесса, могут иметь дополнительное преимущество в этом контексте. В частности, привычка введения частых небольших улучшений (по нарастающей и итеративным способом) стремится обеспечить, чтобы процессы не становятся слишком устаревшими.

Во-вторых, необходимо быть вовлеченным в лидерские сообщества организации (как в ИТ, так и в бизнесе). Вместо того, чтобы надеяться на то, что они признают свои собственные устаревшие процессы и умонастроения, необходимо направлять их, чтобы определить, что работает хорошо и где существуют проблемы, и умышленно и намеренно внести изменения. Довольно часто, лидеры слишком вовлечены в процесс и его сложности (накопленный за эти годы), чтобы увидеть какой-либо другой способ работы. Необходимо создать благоприятные условия, чтобы сделать шаг назад и посмотреть на сложности, с альтернативных точек зрения (например, ограничений) и продолжить с новым набором идей.

В-третьих, нужно быть терпеливым в процессе приспособления гибкого подхода к финансированию, управлению изменениями и управлению в целом через корпоративную сеть предприятия. Вместо того, чтобы изменить все сразу, советуется сначала выбрать и взаимодействовать с одной или двумя бизнес-единицами, проанализировать результаты, а затем применить эти достижения уже к другому набору бизнес-единиц [6, с. 21]. В то время как все бизнес-единицы являются вариациями унаследованных процессов и менталитетов, каждый из них достаточно уникален, поэтому единый подход недостаточен и неприменим. Приняв и адаптировав гибкие методы в рамках каждого бизнес-единицы (и в общем, одна бизнес-единица за другой) можно получить возможность гибкого финансирования и управления портфелем и улучшить бизнес-ИТ выравнивание.

### *Список литературы / References*

1. Белозеров А. Управление портфелем проектов. Новые методологические подходы и инструменты(2015). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_38/article\\_3258/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_38/article_3258/) (дата обращения 01.06.2016 г.).
2. Сценарии инновационного развития и глобализации российской отрасли информационных технологий. РВК, 2015.

3. *Blichfeldt B.S., Eskerod P.* Project portfolio management – There’s more to it than what management enacts. *International Journal of Project Management* 26 (2008) 357–365.
4. *Dickinson M.W., Thornton A.C., Graves S.* Technology portfolio management: Optimizing interdependent projects over multiple time periods. *IEEE Transactions on Engineering Management* 48 (2011).
5. Gartner PPM Summit: Key Learnings for Every PMO 2016 [Электронный ресурс]: Innotas. Режим доступа: <http://blog.innotas.com/gartner-ppm-summit-key-learnings-every-pmo/> (дата обращения: 20.06.2016).
6. *Jordan A.* (2015, June 18). Preparing for strategic agile. *Projectmanagement.com*.
7. *Hoda R., Kruchten P., Noble J., Marshall S.*, 2010. Agility in context. *Proceedings of the ACM International Conference on Object Oriented Programming Systems Languages and Applications*. ACM, NY, USA. Pp. 74–88.
8. *Leffingwell D.*, 2011. *Agile Software Requirements: Lean Requirements Practices for Teams, Programs, and the Enterprise (Agile Software Development Series)*. P. 132
9. Project Management Institute. (2015a, September). *Pulse of the profession®: Capturing the value of project management through organizational agility*. Newtown Square, PA: Author.
10. Project Management Institute. (2015b, November). *Thought leadership series. The practitioner’s perspective: Winning through project portfolio management*. Newtown Square, PA: Author.
11. *Raczka M.* (2015, August). *Becoming agile. One organization's experience with adopting agile practices proves instructive—and profitable.* . *PM Network®* 29(8). 70.
12. *Conboy K.*, 2009. *Agility from first principles: reconstructing the concept of agility in information systems development.* *Info. Sys. Res.* 20. 329–354.
13. *Sull D.* (2009, December). *McKinsey Quarterly. Competing through organizational agility. Three distinct types of agility—strategic, portfolio, and operational— help companies compete.*
14. *Stettina C.J., Heijstek W.*, 2011. *Five agile factors: helping self-management to self-reflect.* *Proceedings of European Software Process Improvement Conference (EuroSPI 2011)*, Roskilde, Denmark.
15. *Thiry M.* (2015, November). *Agility is not just for projects. Crafting the agile organization.* *PMI Global Congress 2015—EMEA*, London. UK.
16. *PMI Thought Leadership Series Implementing the Project Portfolio: A Vital C-Suite*, Project Management Institute, 2015.
17. *PMI Thought Leadership Series Delivering on Strategy: The Power of Project Portfolio Management*, Project Management Institute, 2015.
18. *PMI Thought Leadership Series The Practitioner’s Perspective: Winning through Project Portfolio Management*, Project Management Institute, 2015.
19. *Project Portfolio Management Predictions for 2016* [Электронный ресурс]: Innotas. Режим доступа: <http://blog.innotas.com/project-portfolio-management-predictions-2016/> (дата обращения: 20.06.2016).
20. *Rautiainen K., von Schantz J., Vahaniitty J.*, 2011. *Supporting Scaling Agile with Portfolio Management: Case paf.com.* *IEEE Computer Society, Washington. DC. USA* 1–10. Reyck. B. Grushka-Cock.
21. *The Project and Portfolio Management Landscape*, Innotas, 2016.
22. *The Standard for Portfolio Management.* Project Management Institute, 2006. 78 p.
23. *The State of Project Portfolio Management (PPM)*, PM Solutions Research, 2013.
24. *Thummadi B.V., Shiv O., Lyytinen K.*, 2011. *Enacted Routines in Agile and Waterfall Processes.* *AGILE, IEEE Computer Society* 67–76.