

Формирование компетенций менеджеров в области управления портфелем проектов предприятия

Цель данного исследования заключается в анализе существующих подходов к управлению портфелем проектов и программ, их дальнейшее развитие и обобщение, создание систем, ориентированных на формирование компетентности специалистов в области управления портфелем проектов предприятий. Обсуждаются обоснование и основные причины необходимости формирования компетенций специалистов в управлении портфелем проектов с точки зрения эффективности проектной деятельности и бизнеса предприятия.

В современных условиях функционирование любой компаний детерминируются рядом глобальных тенденций — изменением форматов ведения бизнеса под влиянием цифровизации, сетевизации экономики, и изменения структуры транзакционных издержек, оптимизацией управления портфелем проектов. Это в свою очередь влечет за собой и изменение требований к компетенциям менеджеров в управлении портфелем проектов предприятий.

Система высшего образования в настоящее время не формирует необходимый комплекс компетенций выпускников вузов, которые функционально должны заниматься управлением портфелем проектов и программ. Компетенции управления портфелем проектов ошибочно подменяется компетенциями управления отдельными проектами в то время как практически во всех современных предприятиях есть портфель проектов. Это является одной из причин того, что руководители предприятия, принимая на работу вчерашних выпускников вузов формулируют им вводное требование: — «Забудьте все, чему вас учили в вузе».

Материалы и методы. Исследование проводилось с 2019 по 2021 гг. в Финансовом университете при Правительстве РФ среди студентов 4-го курса направления обучения «Бизнес-информатика», обучающихся по профилю «ИТ-менеджмент в бизнесе». Методологической базой исследования явилась совокупность теорий инновационного менеджмента, портфельного и проектного менеджмента. Типология портфелей проектов представлена основными компетенциями, необходимыми менеджерам в управлении портфелем проектов и программ. Проведение анализа существующей системы образования показывает, что она не способна даже после магистратуры предоставить бизнесу профессионально подготовленного менеджера крупных проектов, не говоря уже о бакалавриате. Отмечена некоторая

ограниченность применения известных компетенций управления портфелем по причине их несоответствия текущим реалиям бизнеса. В качестве основного метода исследования выступил анализ современных требований к функциональности системы управления портфелем проектов организации.

Результаты. Выявлено, что основными требованиями современного бизнеса в специалистах, обладающих компетенциями в управлении портфелем проектов и программ, существенно опережают имеющиеся компетенции выпускников вузов. Определены основные необходимые компетенции менеджеров управления портфелем проектов. Показан разрыв в требованиях бизнеса и имеющихся компетенциях выпускников вузов в данном направлении менеджмента. Результаты, полученные в исследовании, могут быть использованы при формировании компетенций в управлении портфелем проектов, которые предъявляет бизнес системе образования.

Заключение. Управление портфелем проектов и программ является значимым фактором в развитии бизнеса предприятия. Условия ведения бизнеса сейчас таковы, что предприятия одновременно реализуют несколько проектов и программ, эти проекты и программы вынуждены объединяться в портфели. В портфелях проекты конкурируют за ограниченные ресурсы предприятия, а при отсутствии системного управления портфелем проектов, отсутствии координации между ними, может возникнуть управленческий хаос, наносящий вред как отдельным проектами, так и всему бизнесу предприятия. Таким образом, объединение отдельных проектов в программы, а программы в портфели существенно увеличивает эффективность проектной деятельности и бизнеса предприятия в целом.

В статье на примере Сбербанка показывается сравнение перечня требуемых функционалом бизнеса компетенций в области управления портфелем проектов и программ с оценкой компетентности выпускников направления обучения бизнес-информатики. Результаты, полученные в исследовании, могут быть использованы в трансформации систем подготовки кадров, в практической деятельности по управлению портфелем проектов и программ организаций любых типов.

Ключевые слова: трансформация подготовки менеджеров, иерархическая организация портфеля проектов, эффективность проектной деятельности, компетенции и компетентности.

H.H. Kuchmezov, S.I. Neizvestny

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Formation of Managers' Competencies in The Field of Project Portfolio Management of The Enterprise

The purpose of this study is to analyze existing approaches to managing a portfolio of projects and programs, their further development and generalization, the creation of systems focused on creating the competence of specialists in the field of managing enterprise project portfolios. The substantiation and main reasons for the need to form the competencies of specialists in project portfolio management from the point of view of the effectiveness of project activities and business of the enterprise are discussed.

In modern conditions, the functioning of any company is determined by a number of global trends — a change in business formats under the influence of digitalization, networkization of the economy, and changes in the structure of transaction costs, optimization of project portfolio management. This, in turn, entails a change in the requirements for the competencies of managers in managing enterprise project portfolios. The higher education system currently does not form the necessary set

of competencies for university graduates, who should be functionally involved in managing a portfolio of projects and programs. Project portfolio management competencies are erroneously replaced by individual project management competencies, while almost all modern enterprises have a project portfolio. This is one of the reasons why the managers of the enterprise, when hiring yesterday's university graduates, formulate an introductory requirement for them: - "Forget everything you were taught at the university".

Materials and methods. The study was conducted from 2019 to 2021 at the Financial University under the Government of the Russian Federation among 4th year students of the direction of study "Business Informatics", studying in the profile "IT Management in Business". The methodological basis of the study was a set of theories of innovation management, portfolio and project management. The typology of project portfolios is represented by the core competencies required by managers in managing project and program portfolios. An analysis of the existing education system shows that even after a master's degree it is not capable of providing businesses with a professionally trained manager of large projects, not to mention a bachelor's degree. Some limitations in the use of well-known portfolio management competencies due to their inconsistency with current business realities are noted. The main research method was the analysis of modern requirements for the functionality of the organization's project portfolio management system.

Results. It was revealed that the main requirements of modern business in specialists with competencies in managing a portfolio of projects and programs are significantly ahead of the existing competencies of university graduates. The main necessary competencies of project

portfolio managers are determined. The gap in business requirements and existing competencies of university graduates in this direction of management is shown. The results obtained in the study can be used in the formation of competencies in the management of a portfolio of projects that the business presents to the education system.

Conclusion. Project and program portfolio management is a significant factor in the development of an enterprise's business. Business conditions are now such that enterprises simultaneously implement several projects and programs, these projects and programs are forced to be combined into portfolios. In portfolios, projects compete for the limited resources of the enterprise, and in the absence of systemic management of the project portfolio, lack of coordination between them, managerial chaos may arise that harm both individual projects and the entire business of the enterprise. Thus, combining individual projects into programs, and programs into portfolios, significantly increases the efficiency of project activities and the business of the enterprise as a whole.

Using the example of Sberbank, the article compares the list of competencies required by the business functionality in the field of managing portfolios of projects and programs with the assessment of the competence of graduates in the direction of business informatics. The results obtained in the study can be used in the transformation of personnel training systems, in practical activities for managing portfolios of projects and programs of organizations of any type.

Keywords: transformation of managers' training, hierarchical organization of the project portfolio, effectiveness of project activities, competencies.

Введение

Возрастающая сложность проектов, их многофункциональности, территориальная распределенность привели к тому, что проекты стали объединять в программы, а программы и отдельные проекты в портфель проектов предприятия. Проблема качества управления проектами переросла в проблему качества управления портфелями проектов и программ (УППП). Для оценки качества УППП стали создаваться системы оценки качества и эффективности управления портфелями [1, 2].

Институт управления проектами США в начале этого столетия обобщил некоторый опыт портфельного управления проектами и определил УППП как подход к координации портфеля проектов и программ для достижения конкретных организационных целей [3]. Этот Институт определил, что типичными целями УППП является баланс портфеля и стратегическое согласование управления проектами для реализации бизнеса предприятия.

Международная ассоциация управления проектами IPMA дает определение управлению портфелем проектов и программ как управлению совокупностью проектов и программ «с целью повышения эффективности управления и достижения стратегических целей организации» [4].

Для менеджмента предприятия эффективность проектов выражается в снижении объемов ресурсов и времени, необходимых для реализации проектов, в экономии бюджета, получении качественного результата проектов. Максимальная эффективность проектной деятельности предприятия достигается при упорядочивании, систематизации управления на основе синергетического объединения управления проектами в портфель проектов. В качественно организованном портфеле все проекты находятся во взаимной гармонии, их выполнение не противоречит друг другу, они не конкурируют за ограниченные ресурсы предприятия.

В современном бизнесе большинство предприятий так или иначе имеют матрич-

ную структуру. Руководство вынуждено минимизировать фундаментальные отрицательные свойства матричных структур: двойное подчинение персонала (руководителю функционального подразделения и менеджеру проекта) и выделение ресурсов на проектную деятельность по остаточному принципу. Эту фундаментальную проблему, являющуюся базисом проектной деятельности предприятий, можно решить путем организации портфеля проектов и гармоничного его соединения с портфелем бизнес-процессов. Создание эффективных систем управления портфелем проектов и программ предприятий минимизирует отрицательные свойства матричных структур, устраняет внутреннюю конкуренцию между проектами и процессами предприятия. При этом следует понимать, что компетенции управления отдельным одним проектом на предприятии принципиально отличается от компетенций управления проектами, входящим в портфель. Во втором случае проекты кон-

курируют за ограниченные ресурсы предприятия, а при отсутствии системного управления портфелем проектов, отсутствии координации между ними, может возникнуть управленческий хаос, наносящий вред как отдельным проектами, так и всему бизнесу предприятия. Создание проектного офиса, отвечающего за систематизацию проектной деятельности предприятия, за создание реестра проектов, за выбор, разработку методов и технологий управления проектами и полный перевод их под диспетчеризацию проектных офисом, методологическое, технико-инструментальное сопровождение проектов, позволяет не только убрать управленческий хаос, но и принципиально повысить эффективность всей деятельности предприятия.

Иерархическая организация выполнения проектов в портфеле, являющаяся базовой функцией проектного офиса, резко увеличивает эффективность выполнения отдельных проектов и всего портфеля в целом. Четкое разделение проектов по функциям бизнеса, по отношению к реализации стратегии предприятия (по приоритету), по масштабности решаемых задач, по формированию имиджа и потенциала бенчмаркинга является основой структурирования портфеля проектов и программ. Оценка качества систем иерархической организации выполнения проектов в портфеле, метрик структурирования портфеля, мотивации персонала (КПЭ), методов, технологий и инструментов управления является важной задачей в оценке эффективности таких систем.

Ключевой проблемой эффективного управления портфелем проектов и программ является формирование требуемых практическим бизнесом компетенций менеджеров этой сферы деятельности.

Проблемы стыковки образовательных процессов системы подготовки специалистов в УППП с процессами бизнеса

В системе образования России практически нет процессов формирования компетентности специалистов в УППП. В этом направлении лишь частично затрагиваются компетенции, относящиеся к общему проекту менеджменту. При этом даже в тех немногих компетенциях, которые формируются при подготовке менеджеров проектов, наблюдаются большие разрывы:

- Разрыв между системой среднего и высшего профессионального образования;
- Разрыв между требованиями вузов к выпускникам — менеджерам проектов и требованиями работодателей;
- Разрыв между целостным наработанным опытом предыдущих профессионалов и его использованием современными менеджерами.

Проблема подготовки кадров для управления портфелем проектов осложняется еще и тем, что в системе образования сам преподавательский состав не обладает теми компетенциями, которые нужны практическому бизнесу в данном направлении. Так Герман Греф неоднократно подчеркивал несоответствие компетентности выпускников вузов и требований к компетентности работников бизнеса [5–7]. В частности по поводу проблемы образования в целом он отмечает: «*Чем мы страдаем? Это переполненность знаниями и недостаток навыков в обучении*. Мы как работодатель, в первую очередь хотим получать людей с навыками, потому что знания, обширность этих знаний сегодня являются вторичными» [5]. Система высшего образования РФ до сих пор не может убрать разрыв между компетентностью выпускников и требованиями

к их компетентности со стороны бизнеса. По мнению руководства Сбербанка исправить ситуацию в системе подготовки специалистов в банковском бизнесе может разработка и организация образовательного процесса, построенного на принципах максимального удовлетворения требованиям к компетентности сотрудников со стороны бизнес-процессов сегодня и завтра. С этой целью был создан Корпоративный университет Сбербанка. Кроме внешней «фронт-офисной» необходимости создания Корпоративного университета [6, 7] Сбер, очевидно, имеет более глубокие потребности в формировании компетенций у менеджеров в области управления портфелем проектов и программ.

Актуальность недостатка уровня компетентности специалистов в УППП показывают работы по сертификации уровня зрелости управления проектами, проводимой Международной ассоциацией управления проектами IPMA. Рассмотрим кратко результат оценки эффективности управления портфелем проектов и программ ИТ-Блока Сбербанка России, проведенной под методологическим руководством С.И. Неизвестного в 2010 году совместно со специалистами IPMA и Российской ассоциацией управления проектами COVNET по международной системе IPMA Delta [8].

Из рис. 1 видно, что общая компетентность в управлении портфелем проектов и программ ИТ-Блока на момент проведения сертификации была на низком уровне.

Существующая система образования в Европе [9] не способна даже после магистратуры предоставить бизнесу профессионально подготовленного менеджера крупных проектов, не говоря уже о бакалавриате [10]. На 22-м Всемирном Конгрессе Международной Ассо-

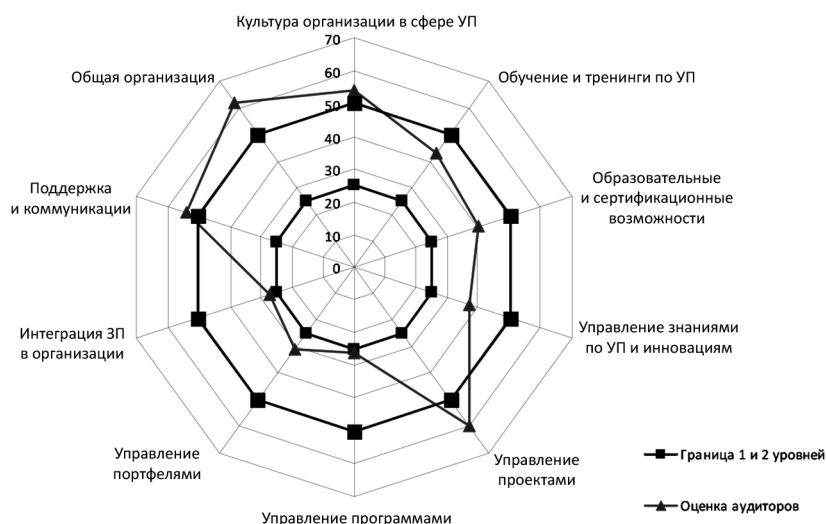


Рис. 1. Результат оценки уровня компетентности в управлении проектами ИТ-Блока Сбербанка, проведенного специалистами IPMA и Российской ассоциацией управления проектами SOVNET по международной системе IPMA Delta [8].

Fig. 1. The result of the assessment of the level of competence in project management of the IT Block of Sberbank, conducted by IPMA specialists and the Russian Project Management Association SOVNET according to the IPMA Delta international system [8].

циации по управлению проектами в 2008 году был поднят актуальный вопрос Сколько времени необходимо для формирования руководителя проекта? В результате обсуждения мировые гуру пришли к выводу, что типичный возраст, к которому формируется профессиональный руководитель проектов составляет около 37 лет [11]. Типичный жизненный

цикл такого специалиста представлен на рис. 1 [11]. Это подчеркивает неэффективность подготовки профессионалов в управлении проектами системой образования не только в России, но и во всем мире [12, 13]. Примерно в том же 2008 году исследования в Российском сегменте бизнес-образования отмечали: «Работодатели жалуются, что знания при-

ходящих к ним выпускников даже лучших московских вузов не соответствуют требованиям рынка, и вынуждены создавать собственные корпоративные университеты. По разным данным, бизнес тратит сегодня на переобучение вчерашних выпускников 500 млрд руб. — вдвое больше, чем все расходы федерального бюджета на высшее образование» [14].

Корпоративный университет Сбера формирует процесс обучения, максимально ориентируясь на активизацию творческого креативного потенциала обучающихся. Основной девиз университета — ЛУЛ — «Лидеры обучают лидеров» [15]. Процесс образования малоэффективен, когда преподаватель позиционирует себя как более опытного, умного, стоящего выше в табели о рангах гуру, чем обучающиеся. В Корпоративном университете подчеркивается, что в процессе обучения нет табели о рангах — это командная работа, где все равны. На выходе процесса образования мы должны получать выпускников, более «продвинутых», более креативных, более продуктивных, чем преподаватель. Отсюда и девиз системы образования в Корпоративном университете Сбера: «Лидер учит лидера». И этот новый

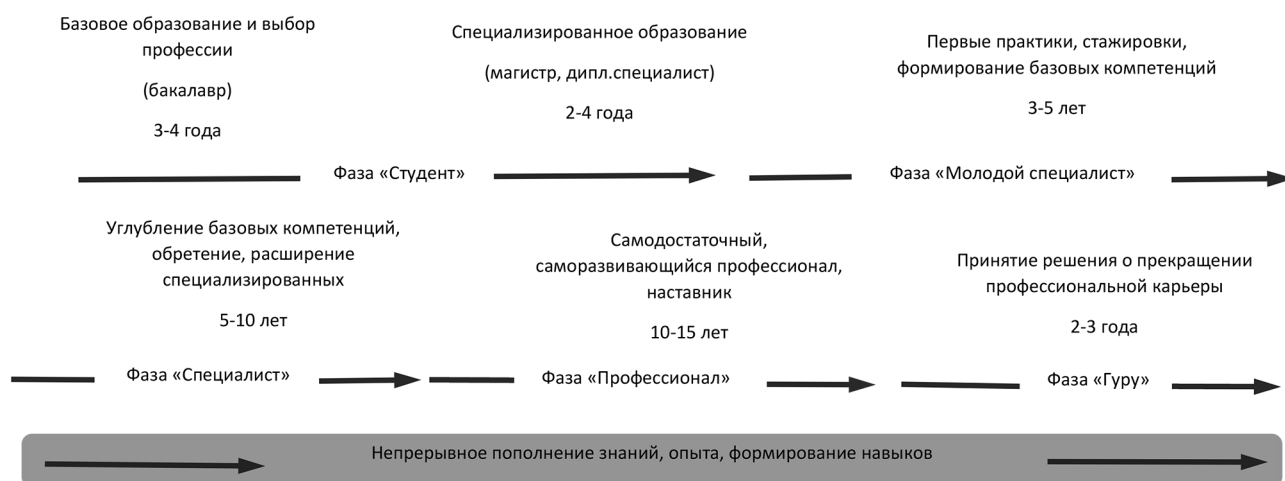


Рис. 2. Жизненный цикл ИТ-специалиста в современном бизнесе

Fig. 2. The life cycle of an IT specialist in today's business

лидер будет более «продвинутой», чем его наставник. В этой установке Сбер еще раз подчеркивает, что бизнес-руководителю сегодня развитие навыков организации взаимодействия в коллективе, формирование эмоционального интеллекта EQ, значительно важнее формирования IQ – формирования объема знаний. В нынешней системе образования ситуация пока обратная.

Основные компетенции в УППП и их краткие характеристики

Ниже приведены основные компетенции, необходимые менеджерам в управлении портфелями проектов и программ.

Управление ценностями и стратегией, реализация миссии предприятия

Ценности – нравственно-этические и корпоративные бизнес-ориентиры. Ценности как правило описываются в этическом кодексе, в других основополагающих документах корпоративной культуры. Портфель проектов позволяет руководству предприятия реализовывать миссию, прежде всего, посредством таких инструментов управления стратегией, как ранжирование и приоритизация проектов, управление ценностями. Миссия реализуется через стратегию развития предприятия. [16]. Если на предприятии отсутствует процесс управления ценностями, в отсутствии системной установки общих ценностей предприятия, в отдельных подразделениях, группах начинают формироваться локальные ценности, на предприятии возникает хаос в корпоративной культуре, что снижает эффективность бизнеса, приводит к его дестабилизации.

Управление целеполаганием

Одна из важнейших компетенций детально рассмотрена в следующем разделе данной работы.

Фронеzis (пространство «БА»)

Фронеzis – комплексные суждения, направленные на определение, выявление полезных для субъекта объектов и явлений природы, общества. Это онтологическое выявление сущностей, улучшающих жизнь человека. Фронеzis непосредственно связан с управлением ценностями, стратегией и миссией предприятия. Ментальное пространство «БА» – трансформация традиционного мышления управления проектами в мышление новой культуры управления портфелем, программами проектов, основанное на взаимоуважении, взаимопомощи, доверии и корпоративных ценностях, системно описанное в японской методологии P2M [17].

Таксономия

Компетентность в классификации, ранжировании и приоритизации проектов и программ [18].

Холистическое управление

Управление «с высоты птичьего полета». С точки зрения контекстуального и техниче-

ского управления менеджер должен знать тонкости и детали управления. Менеджер, находясь в потоке проектной деятельности, зная части, «молекулы» этого потока, должен иметь компетентность подняться над этой «рекой», определить и видеть истоки, откуда и куда течет «река» и где ее устье. Детали холистического управления описываются в методологии P2M [17].

Управление интеграцией процессов и ресурсов

Портфель проектов – эффективный инструмент интеграции проектной деятельности в организации, позволяет более эффективно применять единую систему управления проектами, использовать единые методики и инструменты управления. Управление интеграцией – это способность планирования интегральной загрузки ресурсов, упреждение «разрывов» и перегрузок. Часть описания данной компетенции дается в ICB IPMA [4].

Медиация

Компетенция управления конфликтами [19].



Рис. 3. Оценка уровня компетентности студентов 4-го курса направления обучения «бизнес-информатика» Финансового университета

Fig. 3. Assessment of the level of competence of 4th year students in the direction of study "business informatics" of the Financial University

Контекстуальная компетенция УППП

Компетенции, связанные с объектами управления (под объектами понимаются предприятия, подразделения, жизненные циклы, проекты, программы, портфели) [4].

Техническая компетенция УППП (включая IQ)

Компетенции, связанные с процессами управления [4].

Поведенческая компетенция (включая EQ)

Компетенции, связанные с субъектами управления (штат предприятия, коллективы подразделений, команды программ, проектов, стейк-холдеры, отдельные сотрудники) [4].

Компетентность оценки эффективности УППП

Компетентность в методах и инструментах оценки эффективности управления портфелем проектов и программ [20–24].

На рис. 3 показан результат оценки компетентности в перечисленных выше компетенциях студентов 4-го курса направления обучения «Бизнес-информатика» Финансового университета при Правительстве РФ. Следует отметить, что в Финансовом университете начинают уделять серьезное внимание формированию компетенций в УППП.

Компетенции целеполагания как пример базовых компетенций в управлении портфелем проектов и программ предприятия

Целеполагание в управлении портфелем проектов и программ — это организационная способность формировать и управлять портфелем проектов таким образом, чтобы портфель соответствовал стратегическому направлению организации, учитывал риски и возможности и был адаптивным к внутренним и внешним изменениям, чтобы обеспечить краткосрочную и долгосрочную ценность или выгоды для организации

и управлять проектами в портфеле для обеспечения прозрачности, последовательности процессов, видимости и предсказуемости проектов в портфеле, а также для содействия целостности, сплоченности и моральному духу коллектива по управлению проектами.

Структура и содержание целеполагания систем УППП зависят от масштаба, направленности и конкретики условий бизнеса предприятия. На малых предприятиях портфель может содержать небольшое количество программ и отдельных проектов, а иногда и одну программу или даже один проект, при этом само понятие «портфель» может вообще не применяться. В данной работе мы по умолчанию будем рассматривать крупное, многофункциональное предприятие, имеющее несколько программ и отдельных проектов, формирующих портфель.

Главной целью систем управления портфелем проектов и программ является реализация миссии и основных стратегий развития предприятий. На рис. 4 приведен пример начальной фазы процесса целеполагания в управлении проектами.

Важнейшая задача УППП — это координация использования ресурсов предприятия, их эффективное и сбалансированное применение в проектах и программах проектов на пути реализации главной цели УППП. Это является важнейшей компетенцией специалистов в управлении портфелями проектов и программ.

Компетенции менеджеров можно структурировать по уровням управления.

Уровень целеполагания управления программами проектов можно отнести к стратегическому и крупному тактическому.

Уровень целеполагания проектов, за которым исключением, можно отнести к тактическому.

Таким образом, базовым фундаментом управления портфелем программ и проектов предприятия является *объединение на основе общего пула ресурсов* предприятия, а УППП решает задачи распределения и управления этим пулом между программами и проектами. На быстро растущих предприятиях старт-апа и предприятиях низкого уровня зрелости управления большие управленческие ресурсы тратятся на устранение конкуренции программ и проектов за ресурсы. Одной из важнейших задач УППП и является устранение этой конкуренции и перераспределение ресурсов на сбалансированное эффективное управление.

Важнейшим аспектом целеполагания программ проектов является их *объединение на основе общей цели* проектов, входящих в эту программу.

Управление отдельным проектом осуществляется на *основе его конкретной цели* под системным управлением программы и портфеля в целом.

Процесс целеполагания УППП во многом зависит от внутренних и внешних условий его реализации. Некоторые особенности УППП в экстремальных турбулентных условиях работы предприятий описаны в работах [25].

Составление системного реестра программ и проектов — это стартовая точка применения системы УППП. Ранжирование и определение приоритета проекта в портфеле создает базу для устранения внутренних конфликтов ресурсов, их системного планирования и сбалансированного распределения.

В табл. 1 приведен пример использования метрики «Приоритет проекта». При этом использовались следующие метрики ранжирования проектов:

Метрика «важность проекта»: *приоритетный* — проект, направленный на реализацию значимых стратегических бизнес-целей, в проектной

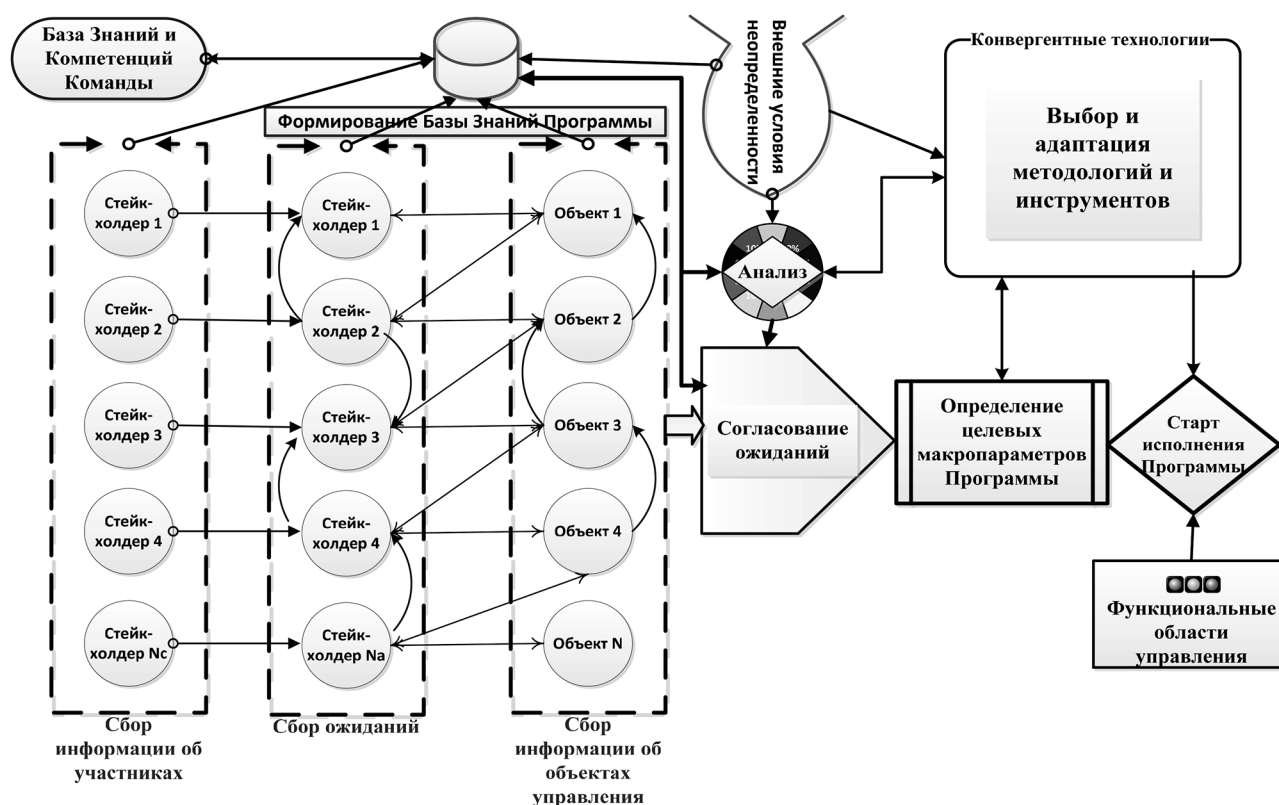


Рис. 4. Начальная фаза процесса целеполагания в программе проектов [25].

Fig. 4. The initial phase of the goal-setting process in the project program [25].

деятельности выполняется в первую очередь, на него выделяются все необходимые ресурсы;

важный — проект, имеющий опосредованное влияние на достижение бизнес-целей Компании;

повседневный — проект, выполняемый в рамках стандартных инициатив подразделений масштаба департамента (как правило, носит характер текущей деятельности).

Метрика «уровень организационного участия»:

корпоративный — проект, в котором задействованы сотрудники структурных подразделений Компании и заинтересованные подразделения Холдинга или иных организаций, входящих в Холдинг;

масштабный — проект, в котором задействованы сотрудники структурных подразделений различных департаментов, входящих в Компанию;

комплексный — проект, в котором задействованы сотруд-

ники нескольких структурных подразделений департамента;

монопроект — проект, в котором задействованы сотрудники только одного подразделения департамента.

Метрика «опыт исполнения данного вида проекта»

инновационный — проект, который не имеет аналогов среди ранее проводившихся в Компании;

модульный — проект, который в своем целостном виде не осуществлялся Обществом, но частично состоит ранее проводившихся работ;

стандартный — проект, ранее уже осуществлявшийся Компанией и имеющийся в архиве проектов.

Распределение ресурсов между проектами в зависимости от значения критериев проектов «по важности» и «по уровню участия» производится в соответствии с табл. 1.

В зависимости от того, какое значение по критерию «Важности» и «Уровню участия» полу-

чит проект, в него выделяют-ся трудовые ресурсы. Из табл. видно, что в некоторых случаях ресурсы, задействованные в приоритетных, масштабных, комплексных проектах «по умолчанию» не доступны для значительной части начинающих или уже идущих проектов. Доступ к ресурсам в проектах с равным приоритетом возможен только по согласованию с руководителями проектов и руководителем ресурсодержащего подразделения. Доступ к ресурсам проектов, имеющим более низкий приоритет, чем проект, претендующий на ресурс, в любом случае осуществляется с согласованием руководителя ресурсодержащего подразделения. Если руководитель ресурсодержащего подразделения не может решить проблему выделения ресурса, проблема поднимается на уровень руководителей проектов и при необходимости далее на уровень руководителя проектного офиса.

Таблица 1 (Table 1)

Пример матрицы порядка доступа к ресурсам в УППП трехуровневой метрики приоритетов программ и проектов
 Example of a resource access order matrix in project and program portfolio management of a three-level metric of program and project priorities

				По важности											
				Приоритетный			Важный			Повседневный					
				По уровню участия			По уровню участия			По уровню участия					
				Корпоративный	Масштабный	Комплексный	Корпоративный	Масштабный	Комплексный	Корпоративный	Масштабный	Комплексный	Корпоративный	Масштабный	Комплексный
По важности	Повседневный	По уровню участия	Корпоративный	Согласование	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа
			Масштабный	Полный доступ Извещение	Согласование	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа
			Комплексный	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Согласование	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа
	Важный	По уровню участия	Корпоративный	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Согласование	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа
			Масштабный	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Согласование	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа
			Комплексный	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Согласование	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа
	Повседневный	По уровню участия	Корпоративный	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Согласование	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа
			Масштабный	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Согласование	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа	Не имеет доступа
			Комплексный	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Полный доступ Извещение	Согласование

Компетенции, необходимые управляющему отдельным проектом ориентированы на качественное управление содержанием, реализацией проекта и получения его результата. В методической, учебной литературе, в стандартах управления проектами эти компетенции подробно представлены.

Компетенции, необходимые управляющему портфелем проектов ориентированы на качественное целеполагание, холистическое управление, реализацию стратегических целей предприятия, управление интеграцией, устранение конфликтов ресурсов развитие организационного потенциала на шкале всего предприятия. Данные компетенции представлены в учебной и методической литературе несистемно, фрагментарно, а большая часть

из них вообще не рассматривается [26–31].

Заключение

Современный бизнес становится настолько многофункциональным, многопрофильным, территориально распределенным и управлять им становится все сложнее. Отдельные проекты приходится объединять в программы, а программы в портфели. Такая систематизация существенно увеличивает эффективность проектной деятельности и бизнес предприятий в целом. Без привлечения методологий, инструментов и новых технологических разработок управления процессами и проектами реализовывать эффективную работу предприятий невозможно. В этом отношении создание и развитие систем

управления портфелями проектов и программ имеет центральное значение. Потребности современного бизнеса в специалистах, обладающих компетенциями в управлении портфелем проектов и программ, существенно опережают имеющиеся компетенции выпускников вузов данного направления подготовки. В данной работе на примере Сбербанка РФ показан пример перечня требуемых компетенций в УППП и требуемого уровня компетентности в них в сравнении с оценкой компетентности выпускников направления обучения бизнес-информатики. Авторы данной работы делятся со своими коллегами опытом формирования компетенций в управлении портфелем проектов программ предприятий, которые предъявляет бизнес системе образования.

Литература

1. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. New product portfolio management: practices and performance // Journal of Product Innovation Management. 1999. № 16(4). С. 333–351.
2. Dickinson M.W., Thornton A.C., Graves S. Technology portfolio management: Optimizing interdependent projects over multiple time periods // IEEE Transactions on Engineering Management. 2001. № 48(4). С. 518–527.
3. The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition. PMI, 2017 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management>.
4. Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями (4-я версия) [Электрон. ресурс]. IPMA, 2015. Режим доступа: <https://sovnet.ru/publication/trebovaniya-ipma-k-kompetentnosti-professionalov-v-upravlenii-proektami-programmami-i-portfelyami-4-ya-versiya>.
5. Греф Г. Российские вузы должны обучать навыкам XXI века [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://ria.ru/20161207/1483041883.html>.
6. Полякова Ю., Мязина Е. Зачем Сбербанку собственный университет стоимостью больше 10 млрд руб. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/27/04/2015/552c5db89a7947afb2f0f06a>.
7. Греф Г. Раскритиковал российское высшее образование [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.ntv.ru/novosti/2301243/>.

8. Сертификат «IPMA Delta.RU.2.2010.01, IPMA Class 2» [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://sovnet.ru/organizations>.
9. The Zone of European Higher Education. Joint statement of the European Ministers of Education. [Электрон. ресурс]. Bologna, 1999. Режим доступа: http://www.bologna.ntf.ru/DswMedia/bolognadeclaration1999_rus.pdf.
10. Marshev V.I. History of Management Thought. Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day. Springer; 2021. 710 с.
11. Veikko Valila et al. “How to find the Project Managers for big projects?” // Proceedings of the 22-th IPMA World Congress, Roma. 2008. 631с.
12. Bushuev S., Bushuev D., Neizvestny S. Convergence and hybridization of project management methodologies // Scientific Journal of Astana IT University. 2020. Т. 2. № 2. С. 86–101. DOI: 10.37943/AITU.2020.22.12.008.
13. Neizvestny S.I., Chekanov I.R. Experience in the organization of the scientific club of the department of information technologies of russian state social university «Future technologies of digital society» // Contemporary Problems of Social Work. 2019. Т. 5. № 1(17). С. 52–58.
14. Guriev S., «At least my friends are not in Bologna...» // The New Times. 2008. № 22. С. 5–6.
15. Сбер университет. Словарь терминов [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://sberuniversity.ru/edutech-club/glossary/927>.
16. Неизвестный С.И., Неизвестный Н.С., Шешуков М.А. Применение конвергентных технологий управления в программах проектов высокой

неопределенности целеполагания. Особенности процесса целеполагания // Управление проектами и программами. 2019. № 4(60). С. 290–299.

17. Ohara S. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation, published by Project Management Association of Japan, 2005 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.pamj.or.jp>.

18. Клименко Э.Ю., Неизвестный С.И. Таксономия как инструмент стратегии // Мир транспорта. 2012. Т. 10. № 2(40). С. 34–42.

19. Романова Е.А. Медиация как способ разрешения конфликтов: результаты исследований в зарубежной психологии // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2016. Т. 5. № 4. С. 391–392.

20. Patanakul P., Curtis A., Koppel B. What is effectiveness in project portfolio management? Paper presented at PMI® Research and Education Conference, Limerick, Munster, Ireland [Электрон. ресурс]. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2012. Режим доступа: <https://www.pmi.org/learning/library/effectiveness-project-portfolio-management-6394>.

21. Arsanjani M.A., Ershadi M. Avenues to improving the effectiveness of project portfolio management in the construction industry // International Journal of Management Science and Engineering Management. 2021. DOI: 10.1080/17509653.2021.2009053.

22. Voehl C.F., Harrington H.J., Ruggles W.S. Effective Portfolio Management Systems. By CRC Press, 2015. 190 с.

23. Hyvan I. Project portfolio management in a company strategy implementation, a case study // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. Т. 119. С. 229–236.

24. Mazhei K., Lukianov D. IPMA DELTA® model in adaptation for determining organization needs in using project, program and portfolio management methods [Электрон. ресурс]. 2021. Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/340428963>.

25. Неизвестный С.И., Неизвестный Н.С., Шешуков М.А. Применение конвергентных технологий управления в программах проектов высокой неопределенности целеполагания. Особенности процесса целеполагания // Управление проектами и программами. 2019. № 4(60). С. 290–299.

26. Гнедых В. А. Особенности организации проектного офиса в компании // Молодой ученый. 2015. № 9(89). С. 576–581.

27. Ильин В. Проектный офис — Центр управления проектами. Системный подход к управлению компанией. М.: Вершина, 2007. 264 с.

28. Катунина И.В. Конфигурирование офиса управления проектами: опыт инновационной промышленной компании // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 1(106). С. 58–64.

29. Козодаев М. Практика построения проектных офисов [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://pmpractice.ru/knowledgebase/publications/?id=1618&detail=Y>.

30. Проектный офис: создание и развитие [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.pmservices.ru/consulting/proektnyj-ofis-i-proektnyj-komitet>.

31. Филиппова Е. Проектный офис: для чего создаем и какие выгоды обретаем? [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.advantagroup.ru/blog/proektnyj-ofis-dla-cego-sozdaem-i-kakie-vygody-obretaem/>.

References

1. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. New product portfolio management: practices and performance. Journal of Product Innovation Management. 1999; 16(4): 333–351.

2. Dickinson M.W., Thornton A.C., Graves S. Technology portfolio management: Optimizing interdependent projects over multiple time periods. IEEE Transactions on Engineering Management. 2001; 48(4): 518–527.

3. The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition. PMI, 2017 [Internet]. Available from: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management>.

4. Trebovaniya IPMA k kompetentnosti professionalov v upravlenii proyektami, programmami i portfelyami (4-ya versiya) = IPMA Requirements for the Competence of Professionals in Project, Program and Portfolio Management (Version 4) [Internet]. IPMA; 2015. Available from: <https://sovnet.ru/publication/trebovaniya-ipma-k-kompetentnosti-professionalov-v-upravlenii-proektami-programmami-i-portfelyami-4-ya-versiya>. (In Russ.)

5. Gref G. Rossiyskiye vuzy dolzhny obuchat' navykam KHKHI veka = Russian universities should teach the skills of the XXI century [Internet]. Available from: <https://ria.ru/20161207/1483041883.html>. (In Russ.)

6. Polyakova YU., Myazina Ye. Zachem Sberbanku sobstvennyy universitet stoimost'yu yuol'she 10 mlrd. Rub = Why does Sberbank need its own university worth more than 10 billion rubles [Internet]. Available from: <https://www.rbc.ru/business/27/04/2015/552c5db89a7947afb2f0f06a>. (In Russ.)

7. Gref G. Raskritikoval rossiyskoye vyssheye obrazovaniye = Criticized Russian higher education [Internet]. Available from: <https://www.ntv.ru/novosti/2301243/>. (In Russ.)

8. Sertifikat «IPMA Delta.RU.2.2010.01, IPMA Class 2» = Certificate «IPMA Delta.RU.2.2010.01, IPMA Class 2» [Internet]. Available from: <http://sovnet.ru/organizations>.

9. The Zone of European Higher Education. Joint statement of the European Ministers of Education. [Internet]. Bologna, 1999. Available from: http://www.bologna.ntf.ru/DswMedia/bolognadeclaration1999_rus.pdf.
10. Marshev V.I. History of Management Thought. Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day. Springer; 2021. 710 p.
11. Veikko Valila et al. "How to find the Project Managers for big projects?". Proceedings of the 22-th IPMA World Congress, Roma. 2008. 631p.
12. Bushuev S., Bushuev D., Neizvestny S. Convergence and hybridization of project management methodologies. Scientific Journal of Astana IT University. 2020; 2; 2: 86-101. DOI: 10.37943/AITU.2020.22.12.008.
13. Neizvestny S.I., Chekanov I.R. Experience in the organization of the scientific club of the department of information technologies of Russian state social university «Future technologies of digital society». Contemporary Problems of Social Work. 2019; 5; 1(17): 52–58.
14. Guriev S., «At least my friends are not in Bologna...». The New Times. 2008.;22: 5-6.
15. Sber universitet. Slovar' terminov = Sber University. Glossary of terms [Internet]. Available from: <https://sberuniversity.ru/edutech-club/glossary/927>. (In Russ.)
16. Neizvestny S.I., Neizvestny N.S., Sheshukov M.A. The use of convergent control technologies in the programs of projects with high uncertainty in goal setting. Features of the goal-setting process. Upravleniye proyektami i programmami = Management of projects and programs. 2019; 4(60): 290-299. (In Russ.)
17. Ohara S. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation, published by Project Management Association of Japan; 2005 [Internet]. Available from: <http://www.pamj.or.jp>.
18. Klimenko E.YU., Neizvestny S.I. Taxonomy as a strategy tool. Mir transporta = World of Transport. 2012; 10; 2(40): 34-42. (In Russ.)
19. Romanova Ye.A. Mediation as a way to resolve conflicts: results of research in foreign psychology. Azimut nauchnykh issledovaniy: pedagogika i psikhologiya = Azimut of scientific research: pedagogy and psychology. 2016; 5; 4: 391-392. (In Russ.)
20. Patanakul P., Curtis A., Koppel B. What is effectiveness in project portfolio management? Paper presented at PMI® Research and Education Conference, Limerick, Munster, Ireland [Internet]. Newtown Square, PA: Project Management Institute; 2012. Available from: <https://www.pmi.org/learning/library/effectiveness-project-portfolio-management-6394>.
21. Arsanjani M.A., Ershadi M. Avenues to improving the effectiveness of project portfolio management in the construction industry. International Journal of Management Science and Engineering Management. 2021. DOI: 10.1080/17509653.2021.2009053.
22. Voehl C.F., Harrington H.J., Ruggles W.S. Effective Portfolio Management Systems. By CRC Press; 2015. 190 p.
23. Hyvan I. Project portfolio management in a company strategy implementation, a case study. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2014; 119: 229–236.
24. Mazhei K., Lukianov D. IPMA DELTA® model in adaptation for determining organization needs in using project, program and portfolio management methods [Internet]. 2021. Available from: <https://www.researchgate.net/publication/340428963>.
25. Neizvestny S.I., Neizvestny N.S., Sheshukov M.A. The use of convergent control technologies in the programs of projects with high uncertainty in goal setting. Features of the goal-setting process. Upravleniye proyektami i programmami = Management of projects and programs. 2019; 4(60): 290-299. (In Russ.)
26. Gnedykh V. A. Features of the organization of the project office in the company. Molodoy uchenyy = Young scientist. 2015; 9(89): 576-581. (In Russ.)
27. Il'in V. Projektnyy ofis — Tsentr upravleniya proyektami. Sistemnyy podkhod k upravleniyu kompaniyey = Project Office - Project Management Center. System approach to company management. Moscow: Vertex; 2007. 264 p. (In Russ.)
28. Katunina I.V. Project management office configuration: experience of an innovative industrial company. Strategicheskiye resheniya i risk-menedzhment = Strategic decisions and risk management. 2018; 1(106): 58–64. (In Russ.)
29. Kozodayev M. Praktika postroyeniya proyektnykh ofisov = The practice of building project offices [Internet]. Available from: <https://pmpractice.ru/knowledgebase/publications/?id=1618&detail=Y>. (In Russ.)
30. Projektnyy ofis: sozdaniye i razvitiye = Project office: creation and development [Internet]. Available from: <https://www.pmservices.ru/consulting/proektnyj-ofis-i-proektnyj-komitet>. (In Russ.)
31. Filippova Ye. Projektnyy ofis: dlya chego sozdayem i kakiye vygody obretayem? = Project office: why do we create and what benefits do we get? [Internet]. Available from: <https://www.advanta-group.ru/blog/proektnyj-ofis-dla-cego-sozdaem-i-kakie-vygody-obretaem/>. (In Russ.)

Сведения об авторах

Хамзат Хакимович Кучмезов

К.э.н., доцент, Департамент

«Бизнес-информатики»

*Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации*

Москва, Россия

Эл. почта: kkkuchmezov@fa.ru

Сергей Иванович Неизвестный

Д. т. н. Профессор

*Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации*

Москва, Россия

Эл. почта: sineizvestny@fa.ru

Information about the authors

Khamzat K. Kuchmezov

Cand. Sci. (Economics), Associate Professor

Department of Business Informatics

*Financial University under the Government of the
Russian Federation*

Moscow, Russia

E-mail: kkkuchmezov@fa.ru

Sergey I. Neizvestny

Dr. Sci. (Engineering), Professor

*Financial University under the Government of the
Russian Federation*

Moscow, Russia

E-mail: neizvestny@fa.ru