Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского»

Экономический факультет

Кафедра «Инновационное и проектное управление»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Управление портфелем инвестиционных проектов (на примере ИП Ежова С.А. «Марафетт»)»

Направление «Менеджмент» (Профиль «Управление проектами»)

Выполнил(а): студент(ка) гр. ЭМБ-402-О

Чапайкина Юлия Георгиевна

_____
(подпись студента)

Научный руководитель:
д.э.н., профессор кафедры
«Инновационное и проектное управление»
Катунина Ирина Владимировна

_____
(подпись научного руководителя)

Заключение кафедры о допуске к защите:

Зав. кафедрой «Инновационное и проектное управление» _____ /Апенько С.Н./
(подпись)

“____”_____201… г.

Омск -2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....3

Глава 1. Теоретические особенности управления портфелем проектов.....5
1.1. Понятие и виды управления портфелем проектов.....5
1.2. Процессы и стандарты управления портфелем проектов.....13
1.3. Методы отбора проектов в портфель.....17

Глава 2. Исследование практики управления портфелем проектов.....27
2.1. Краткая характеристика ИП Ежова С.А «Марафетт».....27
2.2. Анализ портфелей ИП Ежова С.А. «Марафетт».....31
2.3. Анализ проблем управления портфелем проектов ИП Ежова С.А. «Марафетт».....37

Глава 3. Рекомендации по управлению портфелем проектов ИП Ежова С.А. «Марафетт»….40
3.1. Разработка рекомендаций по отбору проектов в портфель.....40
3.2. Модель распределения ресурсов между проектами портфеля.....47

Заключение.....53

Список литературы.....55

ВВЕДЕНИЕ

В условиях усиливающейся конкуренции в торговле активно развиваются розничные торговые сети, представляющие собой совокупность торговых предприятий, находящихся под общим управлением. Как мировой, так и российский опыт подтверждают, что объединение магазинов в единую сеть — самый эффективный путь развития розничной торговли.

Несмотря на положительные прогнозы развития российского розничного рынка, отмечается проблема инвестиционного характера и связанная с ней тенденция сокращения инвестиционных проектов. Инвестиционный проект – это экономический или социальный проект, требующей обоснование своей экономической целесообразности и ведение проектно-сметной документации на протяжении всего его жизненного цикла. Управление инвестиционными проектами это не что иное, как контроль в планировании и реализации инвестиционного проекта на протяжении всего его жизненного цикла. Управлению подвергаются все ресурсы, задействованные в нем, а именно: финансовые, трудовые и материальные.

Оценка эффективности инвестиций представляет собой наиболее ответственный этап в процессе принятия инвестиционных решений. От того, насколько объективно и всесторонне проведена эта оценка, зависят сроки возврата вложенного капитала и темпы развития предприятия. Объективность и всесторонность в значительной мере определяются использованием современных методов проведения оценки эффективности инвестиционных проектов.

В настоящее время организации всё чаще переходят на проектное управление. Большинство из них совершают ошибку, ориентируясь на управление проектами по отдельности. Управлять проектами не в совокупности означает, что у организации нет методологий, которые позволили бы руководителям отслеживать процесс управления воедино. Решением этих проблем может послужить управление проектом как управление портфелем инвестиционных проектов. Портфельное управление содержит ряд процессов и методов, которые позволяют формировать проекты в группы и направлять их на решение стратегических задач, а также учитывать и целесообразно распределять ресурсы между проектами, что может значительно снизить затраты и исключить убытки.

Цель дипломной работы – разработать рекомендации по управлению портфелем проектов на примере ИП Ежова С.А. «Марафетт».

Объектом исследования в данной работе является ИП Ежова С.А. «Марафетт», а предмет управление портфелем инвестиционных проектов.

Задачи дипломной работы:

1. Изучение теоретических особенностей управления портфелем проектов, таких как понятие и виды управления портфелем проектов, процессы и стандарты управления портфелем проектов, методы отбора проектов в портфель;
2. Дать общую характеристику ИП Ежова С.А. «Марафетт»;
3. Рассмотреть стратегические цели и миссию ИП Ежова С.А. «Марафетт»;
4. Дать анализ портфелей инвестиционных проектов ИП Ежова С.А. «Марафетт»;
5. Проанализировать проблемы в управлении портфелем ИП Ежова С.А. «Марафетт»;
6. Дать рекомендации по управлению портфелем инвестиционных проектов ИП Ежова С.А. «Марафетт».

В разработке дипломной работы были применены методы исследования, такие как:

1. Метод теоретического уровня: изучение и обобщение, анализ, дедукция и индукция.

Работа является ценной в практическом смысле, так как данный проект является экономически эффективным. В данной работе представлены разработки и документы, которые можно использовать при управление портфелем инвестиционных проектов.

Дипломная работа состоит из титульного листа, содержания, введения, трёх глав, списка литературы, заключения и приложений.

В первой главе автором были рассмотрены такие понятия, как портфель проектов и виды его управления, классификация портфелей проектов, процессы и стандарты по управлению портфелем проектов, методы отбора инвестиционных проектов в портфель. Во второй главе была дана краткая характеристика ИП Ежова С.А. «Марафетт», был проведён анализ портфелей проекта организации, а также был выявлен перечень проблем при управление портфелем. В третьей главе автор дал рекомендации по отбору проектов в портфель и разработал модель распределения ресурсов между проектами в портфеле.

Дипломная работа состоит из 58 страниц, 17 рисунков, 12 таблиц, 4 формул и 4 приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

1.1. Понятие и виды управления портфелем проектов

Важнейшим связующим звеном между стратегическим менеджментом и уровнем управления отдельными проектами является управление портфель проектов. Портфель проектов – множество проектов и программ, объединенных для удобства управления [2]. Проекты и программы в портфеле могут иметь (или не иметь) взаимосвязанные цели, но, как правило, общие ограничения по ресурсам. На рисунке 1 представлена взаимосвязь проектов, программ и портфеля проектов в организации.

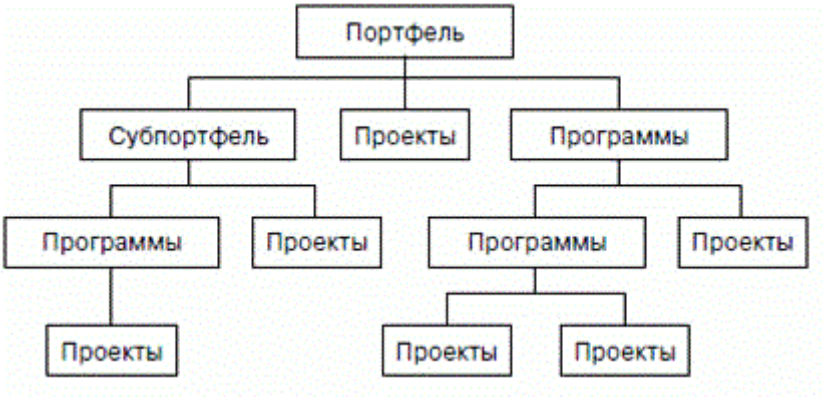


Рисунок 1 – Взаимосвязь проектов, программ и портфеля проектов

Комби и Гитенс выделяют три основных типа портфелей проектов [5]:

- создающие ценности: проекты на стратегию или масштабные проекты;
- операционные: проекты, которые приводят к повышению эффективности организации и соответствуют основным нуждам функциональных подразделений;
- обеспечивающие соответствие: обязательные проекты, поддерживающие внутренние нормативы.

Портфель проектов – это набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей.

Портфель проектов представляет набор действующих программ, проектов, субпортфелей и других работ компании в определенный момент времени [1]. Портфель может быть двух типов:

- независимый (в портфеле проекты идут одновременно);

- сеть (набор связанных между собой проектов, некоторые проекты могут начаться только после завершения стадии других проектов и влиять на принятие решений по запуску следующих).

Таким образом, портфель проектов – это множество проектов и программ, объединенных для удобства управления. Существуют ключевые различия между проектов, программой и портфелем (таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые различия между проектом, программой и портфелем

	Проекты	Программы	Портфель
1	2	3	4
Содержание	Проекты имеют четкие цели. Содержание последовательно уточняется в течение ЖЦ	Имеют более широкое содержание и приносят более значительные выгоды	Имеют организационное содержание, имеющиеся вместе со стратегическими целями организации
Изменение	Руководители проектов ожидают изменений и внедряют процессы с целью управления изменениями и контроля над ними	РП ожидают изменений как изнутри, так и извне программы и готовы управлять ими	РП непрерывно управляют изменениями в более широкой внутренней и внешней среде
Планирование	РП последовательно уточняют высокоуровневую информацию до подробных планов в течение ЖЦ проекта	РП разрабатывают общий план программы и создают высокоуровневые планы с целью руководства детальным планированием на уровне компонентов	РП создают и поддерживают необходимые процессы и коммуникации, имеющие отношения к совокупному портфелю

Окончание таблицы 1

1	2	3	4
Успех	Успех измеряется качеством продукта и проекта, соответствием бюджету и степенью удовлетворенности заказчика	Успех измеряется степенью, в которой программа удовлетворяет потребностям и приносит выгоды, ради которых она была предпринята	Успех измеряется совокупной эффективностью и результативностью инвестиций, а также получением выгод от портфеля
Мониторинг	РП осуществляют мониторинг и контроль работ по производству продуктов, оказанию услуг или достижению результатов, ради которых проект был принят	РП осуществляют мониторинг хода выполнения компонентов программы с целью обеспечения достижения общих целей, соблюдения расписания, исполнения бюджета	РП осуществляют мониторинг стратегических изменений и совокупного распределения ресурсов, результатов исполнения и риска портфеля

Проанализировав всю информацию по данной теме можно сделать вывод о том, что портфель проектов – это совокупность работ, проектов, программ проектов, объединенных для более эффективного управления (часто в рамках компетенции одного центра ответственности). Компоненты портфеля (проекты, программы, субпортфели) могут быть независимы друг от друга, акцент ставится на формирование и балансирование портфеля (идентификация, отбор проектов, установление приоритетов), а в результате портфель используется для положительного эффекта масштаба, снижение координационных издержек и рисков.

Классификация портфелей проектов - это отнесение того или иного проекта к определенному типу в зависимости от признака классификации. В данном разделе будет рассмотрена типология портфелей проектов.

Комби и Гитенс выделяют три основных типа портфелей проектов [3]:

- создающие ценности: стратегические проекты или проекты в масштабах предприятия;

- операционные: проекты, которые приводят к повышению эффективности организации и соответствуют основным нуждам функциональных подразделений;
- обеспечивающие соответствие: обязательные проекты, необходимые для поддержания внутренних нормативов.

На рисунке 2 показано, как управление портфелями проектов связывает стратегическое управление и управление проектами.

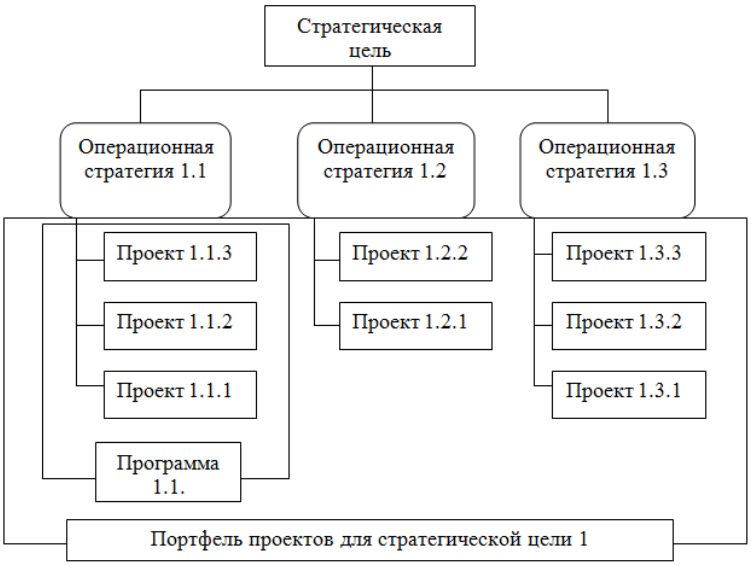


Рисунок 2 – Связь между управлением портфелем проектов и стратегическим управлением

Старшие менеджеры в организации являются создателями стратегий развития и руководителями проектов, с помощью которых будут проводиться в жизнь эти стратегии. В каждом проекте существуют назначенный спонсор, несущий исполнительную ответственность за проект, и менеджер, являющийся ключевым лицом, которое олицетворяет объединяющую ответственность и отчетность за планирование/ исполнение проекта. Высшее руководство устанавливает будущий стратегический курс организации и выбирает проекты, которые должны быть включены в портфели. Управление проектами включает в себя планирование, утверждение и выполнение конкретных действий, проводящих в жизнь стратегии организации. Менеджеры этих проектов действуют от лица проектных владельцев, представляя интересы последних, и получают указания через спонсоров проектов. Связь между стратегическим управлением и управлением проектами, которую обеспечивает управление портфелями, нельзя назвать поверхностной. Комби (Combe), обсуждая двунаправленный поток информации, необходимый для обеспечения эффективного

выполнения стратегий, пишет: “Важно, чтобы высшее руководство рассматривало проекты как средства проведения в жизнь стратегий и вводило такие порядки, которые ставили бы проекты в возможно лучшее положение - чтобы облегчить реализацию этих стратегий. Не менее важно также, чтобы менеджеры проектов имели четкое понимание стратегий компании... Только когда связь между проектами и стратегиями функционирует в обоих направлениях, организация действительно сможет получить выгоды...” [20]. Среди прочего Комби отмечает, что для создания двунаправленного потока необходимо соблюдение следующих условий: наличие менеджеров проектов, руководящих командой, занятой в проекте, и объединяющих их усилия; наличие четко определенной стратегии организации; установление определенного временного ограничения для выполнения проекта.

Следующая классификация это влияние инноваций на тип портфеля проектов.

Данную классификацию разделяют на:

- базовую функцию (проекты создания новых продуктов на основе собственных/заимствованных открытий);
- радикальную функцию (проекты создания продуктов на основе собственных/заимствованных изобретений);
- улучшающую функцию (проекты создания новых продуктов на основе собственных/заимствованных НИОКР).

Инновационную стратегию относят к числу функциональных, подкрепляющих базовую стратегию предприятия, которые конкретизируют выбранную траекторию движения в соответствии с плановыми направлениями деятельности огранизации, обеспечивая тем самым достижение основной цели. Инновационная стратегия связывает воедино как общую стратегию предприятия, анализ экономической среды, научно-технический срез, кадровый, ресурсный срез предприятия, так и конкретные инновационные проекты. Это, в свою очередь, требует мониторинга процессов ,формирования и реализации.

. Любой инвестиционный проект функционирует для обоснования экономической эффективности капитальных вложений, их объемы и сроки. Это обоснование отражается в соответствии со специальными стандартами и нормами проектной документации. Таким образом, инвестиционный проект – это комплекс действий (работ, услуг, приобретений, управленческих операций и решений), направленных на достижение стратегической цели и требующих для своей реализации осуществления инвестиций. Инвестиционные проекты делятся на реальные и финансовые проекты.

Жизненный цикл инвестиционного проекта представляет собой последовательную серию фаз, характеризующую весь период существования проекта (рисунок 3).

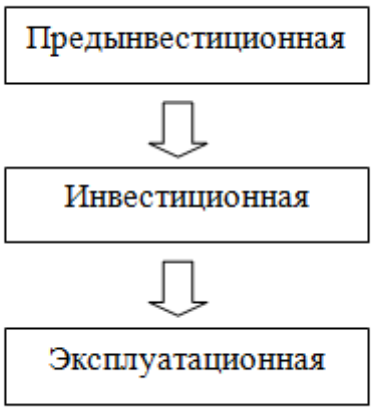


Рисунок 3 – Жизненный цикл инвестиционного проекта

1. Предынвестиционная стадия. Первая стадия осуществляется до начала инвестирования и предусматривает:

- формирование первоначальной идеи проекта;
- анализ инвестиционных возможностей реализации проекта;
- маркетинговые исследования;
- разработку бизнес-плана проекта;
- подготовку итогового заключения и принятие решения об инвестирование.

2. Вторая инвестиционная стадия осуществляется между началом реализации и моментом выхода его на запланированную производственную мощность и осуществляет:

- обоснование инвестиций, экономической привлекательности проекта;
- реализацию технической основы проекта;
- формирование организации (запуск, приобретение материалов, формирование штата);
- выпуск первых образцов, вывод на запланированную производственную мощность.

3. Эксплуатационная стадия. Последняя стадия функционирует во время выхода проекта на производственную мощность и его ликвидации и предусматривает:

- производство и реализацию продукции;
- сертификацию продукции;
- текущий срез экономических показателей;
- ликвидацию проекта.

Виды инвестиционных проектов складывается, исходя из способов решения указанных задач и типов включенных в них объектов. С направленностью вложений, их объемами и применяемыми инструментами связана классификация портфелей:

1. Портфель роста (ориентирован на проекты с растущей стоимостью, имеют цель в виде увеличения капитала инвестора):

-портфели агрессивного роста (весьма рискованны, возможность высоких доходов);

- портфели консервативного роста, состоят из ценных бумаг развитых и известных компаний (невысоки темпы роста рыночной стоимости, но устойчивы);

- портфели среднего роста (сочетание надежных и рискованных портфелей инвестирования);

2. Портфель дохода (высокие темпы роста дохода на вкладываемый капитал, высокие текущие процентные и дивидендные выплаты):

- портфели регулярного дохода (средний доход проектов при минимально возможном уровне риска);

- портфели ценных бумаг (большой уровень риска проектов).

3. Портфель роста и дохода (проекты влекут за собой меньшие потери от падения рыночной стоимости, большие процентные и дивидендные выплаты):

- сбалансированные портфели (сбалансированность дохода и риска в проекте за счет разных объектов);

- портфели двойного подчинения (высокий доход при росте вложенного капитала).

4. Специализированный портфель (объединение объектов по частным критериям):

- портфели стабильного капитала и дохода (включает краткосрочные и среднесрочные депозитные сертификаты коммерческих банков);

- портфели краткосрочных фондовых ценностей (включает векселя государственных и муниципальных краткосрочных облигаций);

- портфели долгосрочных ценных бумаг с фиксированным доходом (включают облигации акционерные компании и государства с длительным периодом общения);

-региональные портфели;

- портфели зарубежных ценных бумаг.

5. Портфель реальных инвестиционных проектов (стратегический характер инвестиций, способность портфеля приносить большие доходы, возможность получения государственной поддержки и гарантий):

- высокая капиталоемкость;

- высокий уровень инвестиционного риска;

- длительный период окупаемости;

- низкий уровень ликвидности;

- высокий уровень сложности управления портфелем;

- прерогатива промышленных предприятий.

6. Портфель финансовых инструментов (высокий уровень наступления непредвиденных рисков событий, отсутствует возможность влиять на доходность):

- портфель мобилен по составу и структуре;
- более высокий уровень ликвидности;
- более высокий уровень управляемости;
- уровень высокого дохода портфеля;
- низкие риски для отдельных ценных бумаг.

7. Портфель прочих объектов инвестирования (выполняет функции резервных средств инвестора, как дополнение к основным портфелям):

- включает валюту, депозитные сертификаты, драгоценные металлы и камни, предметы старины, искусства и прочие ценности.

8. Портфель агрессивного инвестора (проекты с высокими рисками):

- высокие доходы;
- краткосрочные вложения.

9. Портфель умеренного инвестора (заданный риск, приемлемый доход):

- два источника доходов: процентные и дивидендные выплаты, разница ценных бумаг).

10. Портфель консервативного инвестора:

- проекты рассчитаны на долгосрочную деятельность инвестора;
- надежные объекты реального инвестирования и ценные бумаги с медленно растущей стоимостью курса.

11. Портфель стратегического инвестора (срок портфеля неограничен, установление контроля за собственностью, разрешение сферы влияния инвестора):

- большие и контрольные пакеты акций;
- акционирование для финансирования крупных реальных проектов.

12. Сбалансированный портфель проектов (сбалансированность доходов и рисков):

- целевые установки инвестора задают баланс между ростом капитала, доходностью и риском.

13. Несбалансированный портфель проектов (бессистемность, хаотичность, высокие риски):

- набор инструментов идет в разрез с намерениями инвестора и экономическими выгодами.

Можно сделать вывод о том, что инвестиционный проект имеет жизненный цикл, состоящий из стадий, каждая из которых представляет собой комплекс определенных работ, также инвестиционных проект имеет множество классификаций.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что портфель проектов состоит из программ и проектов, поддерживающих ту или иную стратегию более высокого иерархического уровня. Классификаций портфеля проектов достаточное множество, но ключевыми являются: создающие ценности, операционные, по влиянию инноваций. Одним из видов портфеля проекта является инвестиционный проект.

1.2. Процессы и стандарты управления портфелем проектов

Управление портфелями проектов относится к централизованному управлению одним или несколькими портфелями, что включает выявление, установление приоритетов, авторизацию, управление и контроль проектов, программ и других связанных работ с целью достижения определенных стратегических целей организации.

Другие авторы трактуют определение управление портфелем проектов как постоянный процесс определения, установки приоритетов и инвестирование в проекты в соответствии со стратегией. А В.М. Аньшин считает, что управление портфелем проектов – комплексное понятие, которое включает в себя ряд ключевых проблем, решение которых обеспечивается технологиями управления портфелем [3]. Рассел Д. Арчибальд считает, что управление портфелем проектов – это установление взаимосвязей между некоторыми выбранными проектами, входящими в программу [11]. И.И. Мазур трактует понятие управление портфелем проектов как централизованное управление одним или несколькими портфелями, в процессе которого реализуются следующие функции: идентификация, категоризация, оценка, отбор, расстановка по приоритетам, обеспечение сбалансированности портфеля, формирование обзоров и периодической отчетности, контроль, руководство проектами, программами и другими связанными работами для достижения ключевых показателей стратегического плана организации [3].

На рисунке 4 представлены место и взаимосвязи управления портфелем со стратегией организации и деятельностью, направленной на создание новой стоимости.

Эффективность управления портфелем оценивается как получение оптимальных результатов программ, проектов, работ с заданными ограничениями.

В компании может существовать одновременно несколько портфелей проектов, управление которыми осуществляется относительно независимо. Например, в компании с проектно-ориентированным типом производства относительно независимо формируется портфель заказов и портфель проектов развития. При формировании и мониторинге портфеля заказов основные критерии оптимизации – максимизация целевых финансовых

показателей производственной деятельности с учетом ограничений и оптимизация загрузки производственного персонала и оборудования.

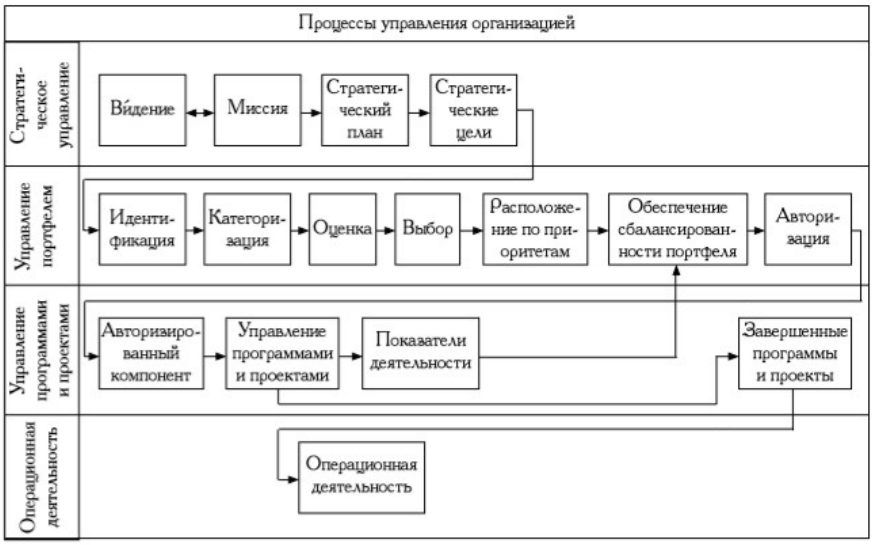


Рисунок 4 – Процессы и взаимосвязи управления портфелем проектов

А при формировании портфеля проектов развития – поддержание существующего производственного процесса и реализация стратегических целей компании. На рисунке 5 показаны области применения управления портфелями проектов на предприятии.



Рисунок 5 – Области применения управления портфелями проектов в организации

Процесс управления портфелем для эффективной поддержки выполнения имеющегося ряда функций предусматривает выделение трех ключевых организационных структур:

1. Наблюдающий совет управления портфелем.
2. Менеджер портфеля проектов.
3. Офис управления портфелем проектов.

На сегодняшний день в мире существует несколько десятков стандартов, определяющих те или иные аспекты управления проектами. Большинство российских и зарубежных компаний при разработке систем управления проектами основываются на одном из международных стандартов управления проектами.

В России принят и действует стандарт по управлению портфелем проектов - ГОСТ Р 54870 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. Настоящий стандарт устанавливает требования к управлению портфелем проектов на этапах его формирования и реализации, при этом предметом стандартизации являются выходы процессов управления портфелем проектов. Требования настоящего стандарта могут быть применены для управления любыми портфелями проектов независимо от характеристик компонентов, входящих в портфель. Стандарт рассматривает следующие процессы:

1. Группа процессов обеспечения управления портфелем:

- процесс сбора информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов;
- процесс формализации процедур управления и параметров оценки портфеля проектов.

2. Группа процессов формирования проектов:

- процесс идентификации компонентов портфеля;
- процесс оценки компонентов портфеля;
- процесс расстановки приоритетов;
- процесс оптимизации и балансировки портфеля проектов;
- процесс авторизации портфеля проектов.

3. Группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов:

- процесс контроля реализации портфеля проектов;
- процесс управления изменениями.

Стандарт не содержит требований к методам реализации процессов управления портфелями проектов, а также требований, которые могут считаться обязательными лишь для определенного вида портфелей проектов.

Настоящий стандарт может использоваться с целью оценки соответствия управления портфелем проектов, установленным в стандарте требованиям.

Далее автором были рассмотрены стандарты по управлению портфелем проектов за рубежом. Стандарт по управлению портфелем проектов (PMI) определяет пять основных результатов процессов портфельного управления:

Основными результатами управления портфелем проектов, далее PPM, являются:

1. План стратегий PPM. Состоит из видения портфеля, распределения средств и ресурсов между объектами портфеля, описания выгод, списка инициатив, описания стратегических целей, рисков, допущений и ограничений, модель приоритезации.

2. Устав портфеля. Включает описание видения портфеля, многоуровневое содержание, критерии успеха, ресурсы, многоуровневый график достижения результатов, реестр стейкхолдеров.

3. План управления портфелем. План управления портфелем описывает подход и намерения руководства в определении, утверждении, приоритезации, балансировки, управлении и отчетности по портфелю, программам, проектам и другим активностям, реализация которых необходима для достижения стратегических целей предприятия.

4. Дорожная карта портфеля. Утверждённый руководителями организации график получения в последовательном порядке результатов, и выгод от их реализации с указанием зависимостей между активностями.

5. Портфель. Реестр всех активностей, отранжированных и приоритезованных, достижение результатов, по которым поможет достичь светлого будущего.

В данном стандарте, как и в PMBoK, используется процессный подход – три группы процессов, пять областей знаний и шестнадцать процессов.

Так же, как и PMBoK, описание происходит не по группам процессов, с точки зрения жизненного цикла портфеля, а по областям знаний.

Данный стандарт предлагает следующие четыре шага с должными результатами для успешного внедрения портфельного управления:

1. Оценить текущее состояние портфеля:

- вовлечены все топы;
- все активности собраны в одном месте;
- понимание видения и целей для PPM.

2. Определить видение и план внедрения PPM:

- готовность к организационным изменениям;
- готовность к внедрению PPM.

3. Внедрить процессы PPM:

- определить роли и ответственных за внедрение PPM;
- донести план внедрения PPM.

4. Определить и разработать детальные процессы PPM и провести обучение:

- постоянно улучшать процессы PPM.

Отдельное внимание в стандарте уделено описаниям ролей в управлении портфелем.

Так, например, руководитель портфеля проектов обязателен за исполнение процессов управления портфелем, за разработку и поддержку подходов и методологии управления портфелем проектов, за сопровождение и помощь в принятии решений в выборе и определении приоритетов, закрытии содержания портфеля, за поддержку инфраструктуры для поддержки системы управления портфелем проектов, за постоянный пересмотр приоритетов, оптимизацию портфеля, за предоставление своевременной информации ключевым заинтересованным сторонам, за измерение и мониторинг показателей портфеля проектов, за поддержку решений высшего руководства.

Руководитель портфеля проекта должен обладать следующими знаниями и компетенциями:

- управление портфелем проектов и ориентация компонентов портфеля со стратегией;
- создание стратегического плана портфеля и мониторинг реализации инициатив;
- опыт в использовании методов и техник (управление ограничениями, методы приоритезации, управление рисками, финансовый анализ) управления портфелем проектов;
- взаимодействия со стейкхолдерами проекта.

Важное значение в Стандарте придается установлению связей со стратегией организации, возможностям отслеживания достижения целей через процессы интегрированного управления программами и проектами. Раскрывается взаимосвязь с функциональными областями управления: финансами, маркетингом, корпоративными коммуникациями, управлением персоналом.

1.3. Методы отбора проектов в портфель

В стандарте по управлению портфелями проектов PMI выделяют три группы процессов управления портфелями проектов, одна из них это группа процессов регулировки портфеля.

Данная группа содержит процессы, определяющие критерии соответствия портфеля целям компании, критерии оценки портфеля, расстановка приоритетов стратегических целей компании и включает в себя следующие процессы:

1. Идентификация. В рамках данного процесса формируется перечень активностей, которые потенциально могут быть включены в портфель. По каждой из активности собирается информация, необходимая для принятия решения в рамках предварительного анализа (стоит или не стоит включать данный объект в портфель).

Потенциальные проблемы при реализации: необходимо формализовать критерии для предварительного анализа, основываясь на стратегических целях. Таким образом

информационные технологии, во-первых, должны связывать проект с различными целями, путем составления коэффициентов соответствия, а во-вторых предоставлять соответствующую информацию по бюджету, размеру, прибыльности, ресурсных затрат (данные показатели могут быть учтены при предварительном анализе) по потенциальным объектам портфеля. Должна быть возможность поиска компонент по многокритериальному отбору. Также для гибкости формирования портфеля желательно, чтобы система предоставляла возможности различать объекты по типам, учитывая жизненный цикл проекта (от идеи - через проект - к проекту). В таком случае менеджер портфеля сможет включать в него не только проекты и программы проектов, но также новые идеи, готовые продукты, услуги, активы (все эти виды инвестиции могут приносить доход или требовать ресурсы и поэтому также должны управляться).

2. Категоризация. Данный процесс предназначен для распределения отобранных на этапе предварительного анализа объектов на группы (категории). Категории должны формироваться, основываясь на стратегическом планировании (т.е. относительно стратегических целей). Таким образом, если цель компании, повышающие прибыльность портфеля, то возможное разделение компонент будет следующим: убыточные компоненты, малоприбыльные, со средней прибыльностью, высоко прибыльные активности.

Потенциальные проблемы при реализации: каждый компонент должен принадлежать лишь одной категории; нужно строгое правило отбора активностей по категориям. Информационные технологии, чтобы помочь реализации процесса, должны предоставлять возможность определения бизнес-правил, по которым активность входит в ту или иную категорию. Также должна быть возможность формирования нескольких категорий для поддержания выполнения сразу нескольких стратегических целей и инициатив. Все активности должны быть сравнимы по критериям определения в ту или иную категорию.

3. Оценка портфеля проектов. Процесс по каждому виду активности, который может быть потенциально включен в портфель, получает количественные и качественные параметры и на основании стратегических целей формируют оценку ценности этого компонента для всего портфеля организации.

Потенциальные проблемы реализации: адекватность комплексной оценки. Со стороны информационной системы требуется предоставить инструментарий, который поможет анализировать и сравнивать различные активности. Такими аналитическими инструментами многокритериального выбора могут быть скоринговые модели (каждому параметру присваивается коэффициент в зависимости от его веса, стратегической значимости; считается сумма произведений параметров на соответствующие заранее определенные коэффициенты), пузырьковые графики (селекция производится в зависимости от положения

активности на графике с учетом многокритериальной фильтрации) и другие. Система должна быть гибкой для успешной реализации данного процесса и уметь реализовывать любую многокритериальную бизнес-логику для выставления оценки активности в портфеле.

4. Отбор проектов в портфель. Данный процесс предназначен для поиска степени соответствия проекта стратегическим целям предприятия, основываясь на оценке параметров объектов и на стратегическом уровне. При этом нужно учитывать связи между объектами внутри портфеля.

Потенциальные проблемы реализации: при наличии нескольких стратегических целей или инициатив (а их, как правило, несколько) необходимо расставить приоритеты между ними для возможности полноценного сравнения активностей между собой, учитывая все цели и многокритериальный выбор. Также следует учесть информационную систему, предоставляющую инструмент «График эффективного рубежа», показывающий зависимость между каким-либо параметром или ограничением .

5. Расстановка приоритетов в портфеле. Процесс, предназначенный для окончательного формирования портфеля проектов с учетом категории объектов и соответствия стратегическим целям. В рамках данного процесса строятся различные графики и ранки проектов для учета и анализа всех возможных показателей.

6. Балансировка портфеля. Данный процесс предназначен для того, чтобы отследить насколько и каким целям соответствует данный портфель, и сбалансировать его, формируя по стратегическим целям и экономическим показателям.

Потенциальные проблемы при реализации: нужен инструмент моделирования портфеля, который может показать, что будет, если включить новый объект в портфель, исключить какой-либо объект из портфеля, изменить ограничения по какой-либо из активностей, присутствующих в портфеле. Таким образом, от информационной системы в данном случае требуются средства подготовки «what-if» анализов. А также средства сравнения портфелей между собой или сравнение одного и того же портфеля при разных сценариях внешней среды или переформировании портфеля в процессе балансировки. От информационной системы требуются гибкие средства анализа – сценарное моделирование, при котором сценарии могут влиять на параметры проектов, на ход их выполнения и отклонения показателей от плановых.

7. Инвентаризация портфеля. Данный процесс предназначен для распределения или перераспределения всякого вида ресурсов между компонентами портфеля в целях оптимизации достижения его целей.

Сложности при практической реализации: необходимо учитывать сложные взаимосвязи между проектами (они могут быть зависимы от сроков завершения друг друга и

т.п.). Здесь, как и в предыдущем пункте, необходим инструмент «what-if» анализа с возможностью сценарного моделирования.

Согласно отчету Купера, Еджерта, Кляйншмидта, процесс отбора для всех категорий проектов направлен на достижение следующих трех целей:

- максимизация целевой функции портфеля (долговременная доходность, прибыль на инвестированный капитал, высокая вероятность успеха);
- достижение баланса (построение сбалансированного портфеля по ряду параметров: риск или прибыль, простота или привлекательность), а также разбиение портфеля по типам проектов, рынков и линеек продуктов;
- достижение стратегического соответствия (портфель проектов должен характеризоваться стратегическим соответствием, то есть его цели и распределения ресурсов должны отражать основные цели предприятия).

Подход отбора проектов в портфель, представленный на рисунке 6, основывается на мировой практике (PMI, The Standard for Portfolio Management. The Standard for Portfolio Management).

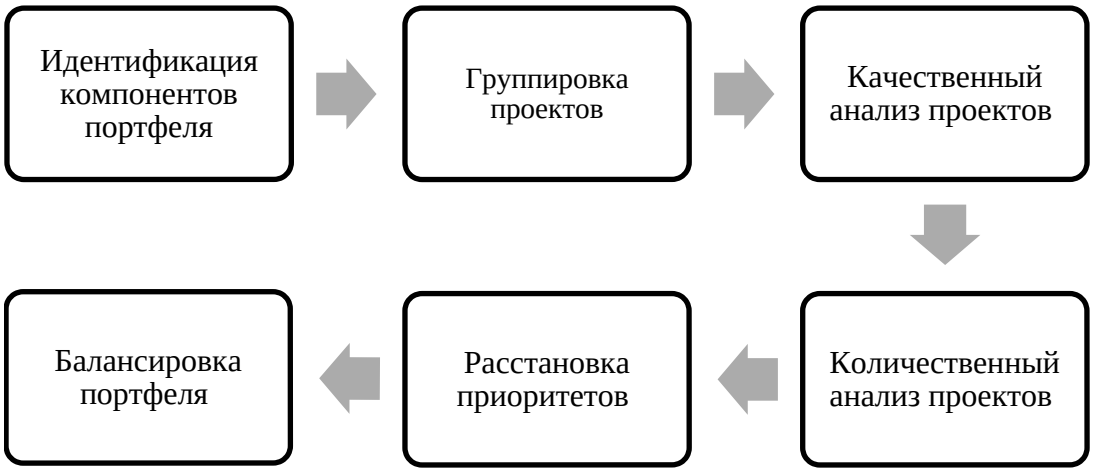


Рисунок 6 – Процесс формирования портфеля проектов

1. Идентификация компонентов портфеля. Под компонентами понимаются те сущности, из которых состоит портфель проектов т.е. инициативы, проекты, программы и портфели (не обязательно должен быть один портфель внутри компании, иногда бывает несколько по видам деятельности, которые накапливаются в один объединенный портфель проектов). На данном шаге, в установленной форме и по утвержденному порядку (используемая в организации методология управления портфелем и проектами должна учитывать данный процесс и описывать последовательность действий и ответственных),

структурные подразделения организации в определенные сроки (сроки определены в регламенте, на начало работ по подаче инициатив и предложений по текущим проектам, осуществляется посредством выпуска приказа по организации) подают свои инициативы на рассмотрение в Проектный офис (как пример, возможно, иное структурное подразделение или коллегиальный орган), который в свою очередь объединяет данные предложения, проводит качественный и количественный (с помощью привлекаемых финансистов) анализ всех поступивших компонентов на предмет соответствия их бизнес-целям организации и принятой стратегии.

2. Группировка проектов в портфеле. Данный шаг необходим для того, чтобы все компоненты портфеля разбить по группам, в соответствии со стратегическими целями предприятия (например: повышение рентабельности организации, улучшение позиций организаций на рынке, сокращение производственных издержек и т.д.), а на следующем шаге, для каждой группы разработать свой перечень критериев. В классическом подходе выделяется три основные группы проектов:

- стратегические проекты - проекты, основное направление которых лежит на развитие организации, увеличение конкурентных преимуществ и достижение лидирующих позиций предприятия на рынке;
- инновационные проекты - целью которых является изменение и улучшение существующих процессов, производственных мощностей, автоматизация и т.д.;
- базовые проекты - в рамках этой деятельности решаются задачи по основной деятельности, и такие проекты могут выступать, как взаимодействие стратегических и инновационных проектов.

С помощью группировки объектов (инициатив, проектов и программ) в портфеле и формирования необходимых критериев соответствия компонентов той или иной группе, предприятие повышает прозрачность портфеля, связывая проекты между собой и с целями компании.

3. Оценка и отбор проектов. В рамках данного шага необходимо определить критерии и взвешенные показатели, используемые для оценки проектов. В зависимости от степени зрелости портфельного управления в организации, определяют два подхода в части решения данной задачи:

- предприятие уже имеет наработанную технологию формирования портфеля проектов. В таком случае целью является анализ текущих и запланированных проектов на предмет актуальности и соответствия стратегическим целям предприятия. Выходные данные такого анализа дают возможность принимать решения по корректировке тех или иных параметров проектов, повышая их привлекательность или решения по изменению состава портфеля

проектов (исключаем менее привлекательные проекты и включаем новые, проработанные инициативы);

- организация не имеет наработанной технологии и формирует портфель проектов впервые. При таком подходе, целью является анализ только приходящих инициатив на предмет актуальности и соответствия стратегическим целям организации. Выходные данные, в этом случае, дают возможность принимать решения по формированию состава портфеля проектов (включаем в портфель только привлекательные инициативы, удовлетворяющие определенным ранее критериям). Т.к. в портфель проектов включаются только рекомендуемые инициативы и при отсутствии опыта в части формирования портфеля проектов, существует риск попадания в портфель инициатив не соответствующих определенным критериям и целям организации. Но данный шаг необходимо пройти, чтобы в следующий раз более правильно разработать портфель проектов.

4. Качественный анализ проектов. Риски, стоимость и ценность проекта для огранизации на данный момент являются основными критериями при качественном анализе. В рамках данного анализа, проекты одной группы, входящие в портфель проектов сравниваются по единому набору критериев. Для каждого критерия определяется веса (взвешенные показатели). При помощи определенных весов составляется список “рекомендуемых проектов”. Для качественного анализа проектов используется пузырьковая диаграмма, благодаря которой наглядно видно отличие проектов портфеля друг от друга в разрезах - риски (по оси x), ценность для бизнеса (по оси y) и затрат (диаметр круга).

5. Количественный анализ проектов. Количественный анализ является следующим шагом и проводится на основе результатов качественного анализа, в рамках которого проводится оценка отобранных проектов в портфеле проектов. В рамках данного анализа, на основе финансовых показателей, которые характеризуют собой инвестиционную привлекательность и коммерческую эффективность проектов, проводится оценка проектов портфеля проектов с привязкой к унифицированным (временным) периодам, например квартал или месяц.

6. Расстановка приоритетов проектов. По критериям, которые характеризуют, например ценность для бизнеса и скорость исполнения, можно ранжировать отобранные на этапе качественного и количественного анализа проекты. Посредством значений данных критериев мы сможем определить рейтинг проектов и инициатив в определенной группе портфеля. Посредством определения приоритетов проектов, мы выделяем те проекты из портфеля, которые несут наибольшую выгоду и являются более важными для целей компании. Без приоритезации проектов невозможно провести балансировку портфеля т.к.

приоритеты являются ключевыми показателями, на основе которых будут перераспределятся ресурсы в момент балансировки.

7. Балансировка портфеля проектов. В результате балансировки необходимо постараться максимально эффективно распределить инвестиции по бизнес-целям портфеля проектов, таким образом, чтобы большая часть инвестиций была выделена на проекты наиболее ценные для бизнеса и проекты “Быстрые победы” (Quick Wins), а затратные проекты и проекты с высокой степенью риска, либо исключить из портфеля, либо снизить уровень инвестиций в них. При балансировке портфеля проектов не стоит забывать о соответствии проектов основным бизнес-целям организации и фокусироваться на проектах, имеющие наибольшее влияние.

С одной стороны, описанные подходы к формированию и управлению портфелем проектов основываются на экспертной оценке заранее определенных критериев, с другой, применение данных методов анализа и планирования позволяет более конкретно и качественно проработать каждый предлагаемый проект к включению в портфель и дать по завершению обоснованную оценку. Данный подход позволяет более быстро реагировать на внешнюю среду и обеспечить целенаправленное развитие организации с направлением на разработку конкурентных преимуществ.

Оценка инвестиционной привлекательности представляет собой самый ответственный этап в процессе принятия инвестиционных решений. От того, насколько объективно и качественно проведена эта оценка, зависят сроки возврата вложенного капитала и темпы развития организации. Объективность и всесторонность в значительной мере определяются использованием современных методов проведения оценки эффективности инвестиционных проектов.

Отбор объектов вложений в портфель основан на:

- оценке сфер деятельности или применения объекта;
- выборе источников и способов финансирования инвестиций под них;
- диагностике рисков и планировании схем распределения рисков.

Реальные проекты для размещения в портфеле отбираются по ряду критериев:

1. Стадия жизненного цикла отрасли, к которой относится организация, ее структура, конкурентоспособность и нормативно-правовая база.
2. Важность соответствия проектной инициативы стратегии организации.
3. Глубина проработки проектной инициативы, включая маркетинг, финансы и технологическую часть.
4. Значения показателей эффективности инвестиционного проекта.
5. Наличие источников вложений.

6. Проектные риски.

Для обоснования инвестиционной привлекательности проекта используют простые и сложные методы оценки эффективности проекта. Сложные критерии рассчитываются из пяти показателей:

1. Рентабельность инвестиций. Формула (1) применяется для формирования рационального портфеля простых проектов с инвестированием в течение года.

Преимущества:

- отражает относительную привлекательность проекта;
- позволяет ранжировать проекты.

Недостатки:

- не учитывает масштаб проектов;
- не приведен к единице времени;
- PI не учитывает проблемы диверсификации, взаимосвязи проектов, ликвидности.

$$BCR = \frac{NPV}{Q} \quad (1)$$

2. Чистый приведенный доход. Рассчитывается по формуле (2) и используется для оценки единичного проекта (или организационных, технических, финансовых мероприятий) с фиксированной датой начала и окончания.

$$NPV = A - Q \quad (2)$$

Преимущества:

- учитывает масштаб проекта;
- прост в использовании;
- позволяет однозначно интерпретировать результат;
- позволяет корректно учесть реинвестирование.

Недостатки:

- не применим для оценки проектов различной продолжительности;
- не применим для оценки сроков экономической целесообразности эксплуатации оборудования.

3. Внутренняя норма доходности. Формула расчета (3). Применяется для сравнения доходности процессов, лежащих в основе проекта.

Преимущества:

- обеспечивает сопоставимость с финансовыми вложениями;
- не зависит от ставки приведения;
- обеспечивает единообразие оценки всех проектов.

Недостатки:

- может быть несколько IRR у одного проекта;
- сложно рассчитать «вручную»;
- не корректен при учете реинвестирования;
- не учитывает риск проекта.

$$A = Q \qquad (3)$$

4. Дисконтированный срок окупаемости. Это вспомогательный показатель для отсева проектов с завышенными сроками.

Преимущества:

- дает оценку с точки зрения оборачиваемости капитала;
- отсеивает проекты со сроками, близкими к периоду амортизации капиталовложений.

Недостатки:

- не дает оценки состояния проекта достижения точки окупаемости;
- нет унифицированного метода расчета.

5. Эквивалентный годовой доход. Формула расчета (4). Используется для выбора экономически целесообразного срока эксплуатации оборудования, как вспомогательный показатель для оценки единичных проектов и для оценки проектов с разными сроками.

$$ECF = \frac{NPV}{A_m}, \quad A = \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n} \qquad (4)$$

Преимущества:

- прост в использовании;
- позволяет однозначно интерпретировать результат;
- позволяет корректно учесть реинвестирование.

Недостатки:

- не учитывает масштабы;
- должен быть дополнен NPV.

Все перечисленные выше показатели определяют экономическую эффективность любого инвестиционного проекта. Не смотря на то, что каждый показатель имеет свои плюсы и минусы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что при формировании портфеля инвестиционных проектов исходят не только из их экономической эффективности, нужно учитывать ещё и стратегические приоритеты компании. Управление инвестиционными проектами интересный и сложный процесс, имеющий свой жизненный цикл, стадии и особенности.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

2.1. Краткая характеристика ИП Ежова С.А «Марафетт»

ИП Ежова С.А. «Марафетт», именуемое далее как «Марафетт», функционирует на рынке с 2016 года. Основным направлением деятельности организации является снабжение населения городов и областей парфюмерией и косметикой известных фирм по доступным ценам, также главной задачей компании является получение прибыли.

В «Марафетт» процесс стратегического планирования носит непрерывный характер: пересматривается и уточняется миссия, ставятся новые цели, разрабатываются новые планы.

Миссия «Марафетт»: «Мы украшаем жизнь людей, делаем важные события в жизни более яркими и запоминающимися, предоставляя качественные товары для будней и праздников».

Принципы компании:

1. Компания – это наш дом, в котором каждому тепло и уютно.
2. Сотрудники – это семья, со своими правилами и традициями. В основе благополучия и стабильности нашей семьи лежит взаимное уважение и поддержка.
3. Покупатели – это самые дорогие гости и каждая встреча с ними основана на доброжелательности и доверии.

Торговые помещения расположены в торговых центрах и в цокольных этажах домов. Размеры магазинов от 40 до 80 квадратных метров. Компания реализует несколько видов товарных групп:

1. Парфюмерия;
2. Уход за волосами;
3. Личная гигиена;
4. Уход за ногтями;
5. Товары для детей;
6. Товары для животных;
7. Уход за обувью;
8. Декоративная косметика;
9. Бытовая химия;
10. Хозяйственные товары.

Для формирования положительного имиджа магазина у покупателей, одной из ключевых составляющих являются различного рода акций. В «Марафетт» функционирует акция комплексной покупки:

1. Комплексная покупка 1+скидка 99% на второй продукт.

- при покупке любых двух товаров торговых марок, участвующих в акции, из них товар с наименьшей стоимостью продаётся со скидкой 99%.
- два продукта с одинаковым штрих-кодом или ценой НЕ УЧАСТВУЕТ в акции.
- два одинаковых продукта (по штрих-коду или по цене) НЕ УЧАСТВУЮТ в акции.
- товары с розовым ценником НЕ участвуют в акции.
- возврат товара, приобретенного по акции, возможен только при одновременном возврате всех продуктов по данной акции, указанных в чеке.

2. Комплексная покупка 2+ скидка 99% на третий продукт.

- при покупке любых трех товаров торговых марок, участвующих в акции, из них товар с наименьшей стоимостью продаётся со скидкой 99%.
- товары с розовым ценником НЕ участвуют в акции.
- возврат товара, приобретенного по акции, возможен только при одновременном возврате всех продуктов по данной акции, указанных в чеке.

3. Комплексная покупка 3+ скидка 99% на четвертый продукт.

- при покупке любых четырех товаров торговых марок, участвующих в акции, из них товар с наименьшей стоимостью продаётся со скидкой 99%.
- товары с розовым ценником НЕ участвуют в акции.
- возврат товара, приобретенного по акции, возможен только при одновременном возврате всех продуктов по данной акции, указанных в чеке.

Таким образом, «Марафетт» специализируется на товарах для дома, косметических и парфюмерных средствах, имея широкий ассортимент товаров. Также «Марафетт» имеет удобные и просторные торговые помещения, привлекательные цены и выгодные акции.

Система основных ориентиров долгосрочного развития «Марафетт», в соответствии с которыми разрабатывается стратегия и формируется политика по основным аспектам деятельности, представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Стратегические цели ИП Ежова С.А. «Марафетт»

Финансы	Клиенты
1	2
Повысить объем продаж Обеспечить стабильный доход в период экономических спадов Уменьшить уровень затрат на 9% к 2020 г	Удовлетворенность покупателей Поддержание качества обслуживания Акции и выгодные предложения Предоставление дополнительных услуг

Окончание таблицы 2

1	2
Повысить объем чистой прибыли на 7% к 2020 году	Повторные продажи Выгодное соотношение цены и качества
Внутренние процессы	Сотрудники
Добиться устойчивых конкурентных преимуществ на российском рынке к 2020 году Обеспечить оперативное информационное обеспечение о маркетинговой деятельности всего предприятия и его подразделений к 2020 году Разработать и внедрить системы управления социальной ответственностью в соответствии с требованием международного стандарта	Стабильное будущее Лояльный процесс обучения Интенсивный карьерный рост Доверие и наделение полномочиями Социальные гарантии

Руководитель «Марафетт» - генеральный директор. Основным звеном между генеральным директором и директорами магазинов выступают одиннадцать менеджеров по развитию розничных магазинов, у каждого из которых в подчинении группа магазинов, включая магазины по регионам. В их функциональные обязанности входит контроль директоров магазинов, оказание любой помощи директорам, доведение уточненной информации с планерки с генеральным директором. Организационная структура компании представлена на рисунке 7. «Марафетт» использует линейно-функциональную организационную структуру. Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

Система управления в компании четко отлажена, за счет постоянной информационной связи между сотрудниками отделов и персоналом магазина. Возможность быстрой передачи любой информации между сотрудниками через сотовую связь; телефонные линии; по электронной почте (если это какие, либо письма или документы); связь по миранде через интернет. С недавнего времени в компании существует собственный портал, доступ к

которому имеет каждый сотрудник компании. Через портал можно узнать все новости, акции, конкурсы, результаты конкурсов и многую другую информацию.

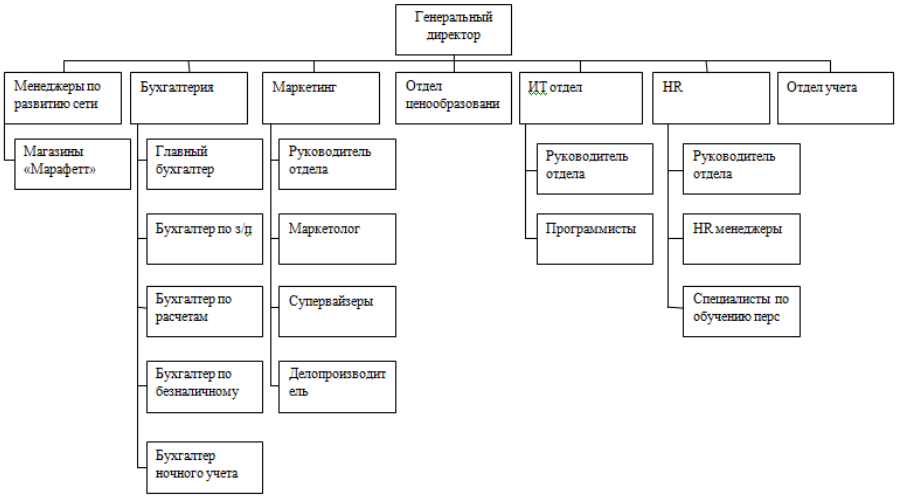


Рисунок 7 – Организационная структура розничной сети «Марафетт»

Можно сделать вывод о том, что «Марафетт» использует коммутантную стратегию по Портеру. Коммутантная стратегия рассчитана на удовлетворение не редких, а быстро меняющихся, кратковременных нужд потребителей в товарах и услугах. Коммутантная стратегия работает на осуществления в условиях ограниченного спроса местного рынка, удовлетворение быстро сменяющихся потребностей, имитации новинок. Поэтому коммутантная стратегия характеризуется прежде всего высокой гибкостью, что означает предъявление особых требований к перестройке производства на выпуск часто обновляемой продукции.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т. п. В таблице 3 представлены технико-экономические показатели «Марафетт».

Таблица 3 – Технико-экономические показатели «Марафетт»

№ п/п	Показатели	Ед.измерения	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение	Темп роста
1	2	3	4	5	6	7

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7
1	Выручка реализации	Руб.	1234564	1370160	+136596	111,05
2	Затраты на реализацию продукции	Руб.	917649	937558	+11910	101,18
3	Прибыль от реализации продукции	Руб.	306916	433702	+124786	159,55
4	Налоги	Руб.	40179	56542	+17373	141,78
5	Чистая прибыль	Руб.	278757	376271	+108413	138,99
6	Среднесписочная численность работников	Чел.	2	2	-	-
7	Фонд оплаты труда	Руб.	15401	1908	+3700	127,12
8	Производительность труда	Руб./чел.	612482	680180	+68798	111,09
9	Рентабельность реализованной продукции	%	26,24	32,82	+6,68	127,09

В отчетном периоде выручка от реализации выросла на 11,07% (135596 руб.). Соответственно возросла и расходная часть на предприятии, а именно:

- затраты на реализацию продукции выросли на 1,18% (11810 руб.);
- налоги выросли на 40,78% (16383 руб.).

Можно сделать вывод о том, что ИП Ежова С.А. «Марафетт» это стабильно развивающаяся деятельность, направленная на удовлетворение нужд и потребностей населения в области парфюмерных и бытовых позиций. «Марафетт» это узнаваемая и быстро набирающая популярность розничная сеть.

2.2. Анализ портфелей ИП Ежова С.А. «Марафетт»

Управление торговой сетью «Марафетт» рассматривается автором как организация проектов для достижения организационных целей и систему управления портфелем проектов как набор управленческих инструментов реализации этих целей.

ИП Ежова С.А. «Марафетт» владеет группой реальных инвестиций, которые относят к долгосрочным. Данная группа делится на такие виды инвестиций:

- инвестиции в собственную компанию, способствующие более эффективной деятельности (модернизация основных фондов, приобретение оборудования);
- инвестиции в расширение компании, способствующие росту объемов выпуска продукции с использованием существующих мощностей (экстенсивные инвестиции);
- интеллектуальные инвестиции (обучение сотрудников).

В начале инвестиционной деятельности «Марафетт» генеральным директором было распределено три должности, не совмещенные между собой:

- заказчик;
- исполнитель;
- инвестор.

Генеральный директор несет ответственность за реализацию, управление инвестициями, другими бизнес-процессами. Инвестиционные решения готовят квалифицированные финансисты и аналитики компании.

Для формирования финансовой модели, составления прогнозов по финансовой составляющей работы, создании отчетности и документации в «Марафетт» используются следующие стратегические программные продукты: Excel, MS Project.

ИП Ежова С.А. «Марафетт» использует классический процесс формирования портфеля проектов, представленные на рисунке 8.

Идентификация проектов подразумевает описание проектов, входящих в портфель. В качестве проектов в портфель будут рассмотрены все розничные магазины сети «Марафетт»». Все проекты объединяются в рамках портфеля, назначение которого – обеспечение стратегических целей компании и координация проектной деятельности с постоянной деятельностью ИП Ежова С.А. «Марафетт».

С помощью группировки проекты распределяются по группам в соответствии с бизнес-процессом ИП Ежова С.А. Данный портфель содержит проекты, стратегические цели которых: повысить объем продаж, повысить объем чистой прибыли на 7% к 2020 году, уменьшить уровень затрат на 9% к 2020 году. Портфель носит характер стратегических проектов, направленных на развитие ИП Ежова С.А. «Марафетт», поддержание и увеличение конкурентной позиции. Процесс группировки позволяет связать проекты в портфеле между собой и со стратегическими целями «Марафетт».



Рисунок 8 – Процесс формирования портфеля проектов в ИП Ежова С.А. «Марафетт»

На этапе качественного анализа отбора проектов в портфель ключевыми показателями являются риски, стоимость и ценность для ИП Ежова С.А. «Марафетт» (таблица 4).

Таблица 4 – Портфель рассматриваемых проектов ИП Ежова С.А. «Марафетт»

Проект	Риски	Ценность	Затраты
Проект А	4	2	4
Проект В	4	4	2,5
Проект С	5	5	3,8

Сбалансированность одного из портфелей представлена с помощью пузырьковой диаграммы (рисунок) по оси х – риски, по оси у – затраты.

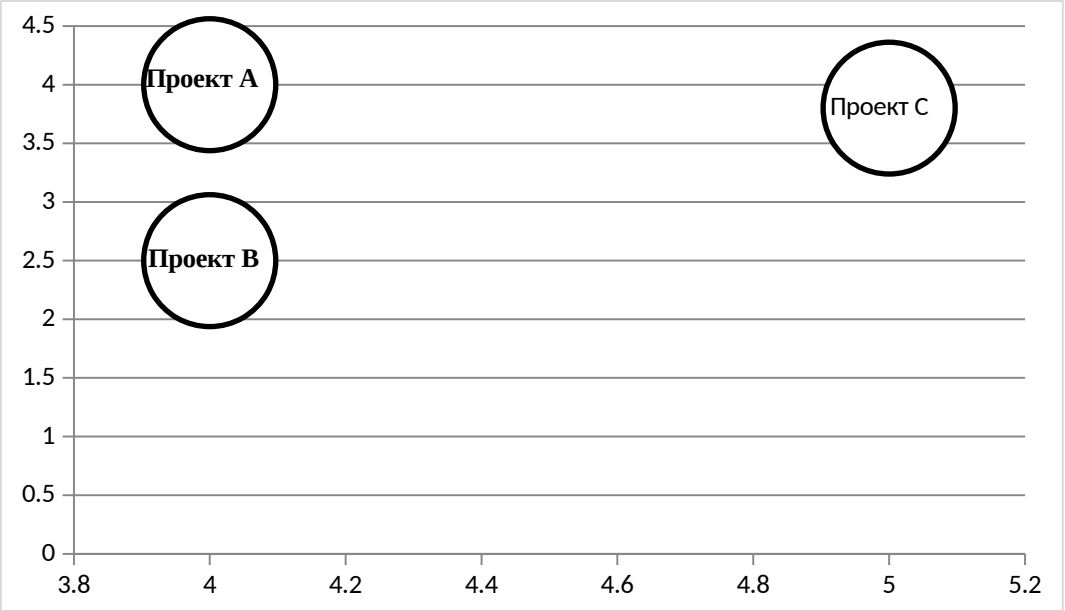


Рисунок – Сбалансированность портфеля проектов ИП Ежова С.А. «Марафетт»

Следующим шагом, после проведения качественного анализа, предусматривается количественный анализ. Оценка эффективности инвестиций представляет собой наиболее ответственный этап в процессе принятия инвестиционных решений. От того, насколько объективно и всесторонне проведена эта оценка, зависят сроки возврата вложенного капитала и темпы развития предприятия. Объективность и всесторонность в значительной мере определяются использованием современных методов проведения оценки эффективности инвестиционных проектов. Автором будут рассмотрены три независимых проекта, которые участвовали в отборе в портфель. Денежные потоки представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Денежные потоки инвестиционных проектов ИП Ежова С.А. «Марафетт»

Год	Проект 1	Проект 2	Проект 3
0	-200000	-1700000	-1300000
1	800000	600000	500000
2	800000	600000	500000
3	800000	600000	500000
4	800000	600000	500000

Для обоснования инвестиционной привлекательности автор использовал сложные методы оценки эффективности проектов, а именно – чистый приведенных доход,

рентабельность инвестиций и внутреннюю норму доходности. Полученные результаты приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты экономических показателей проектов «Марафетт»

Критерий	Проект 1	Проект 2	Проект 3
NPV	535829,36	201919,27	284932,72
PI	1,27	1,12	1,22
IRR	11%	15%	20%

Проанализировав полученные результаты, можно сделать вывод о том, что по эффективности лидирующими являются проект 2 и проект 3. Это называется процесс расстановки приоритетов. Портфель проектов представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Портфель проектов ИП Ежова С.А. «Марафетт»

Проект	Инвестиции	NPV
3	1300000	284932,72
2	1700000	201919,27
Итого	3000000	486852

В ИП Ежова С.А. «Марафетт» используется ряд количественных методов, которые позволяют оценить экономическую эффективность и ранжировать проекты по степени их привлекательности. Для оценки рисков в «Марафетт» применяется метод «Дерево решений». С помощью данного метода наглядно можно увидеть все основные события, возможные инвестиционные решения, вероятности возникновения событий, а также оценку стоимости каждого события. Пример дерева решений «Марафетт» представлен на рисунке 9.

Из рисунка 9 следует, что свою инвестиционную привлекательность доказывают три проекта, инвестиции которых составили 2000000 р., 1700000 р., 1300000 р., далее по прогнозу расчета NPV (чистого денежного потока) принося прибыль соответственно 800000 р., 600000 р., 500000 р. Вероятность успеха реализации проекта А составляет 0,9, проекта В – 0,95, а проекта С – 0,8.

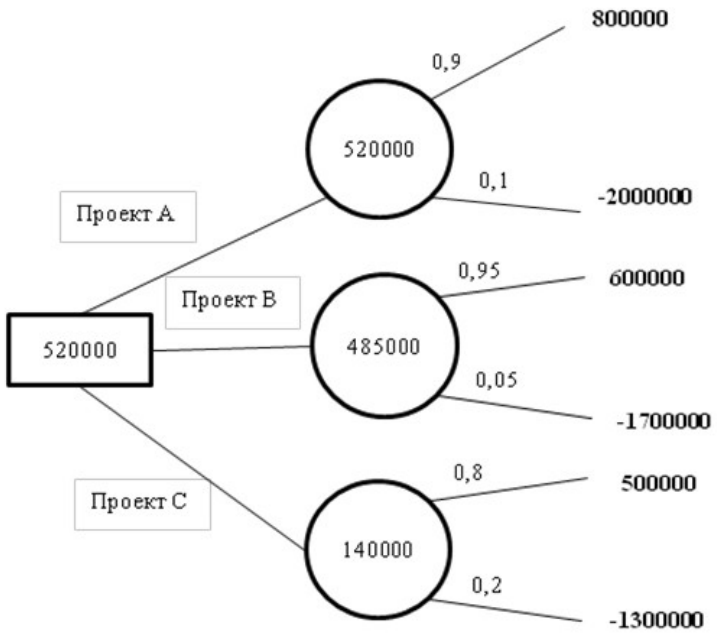


Рисунок 9 – Дерево решений

С помощью формулы математического ожидания было выявлено, какой проект целесообразней включать в портфель проектов.

Завершающим процессом является балансировка портфеля проектов. Для данного процесса характерно эффективное распределение инвестиций по целям проектов. Для уменьшения уровня затрат следует определить взаимосвязь между проектами (их продолжительность, характер зависимости/независимости).

Одной из важной задач в управлении портфелем проектов является распределение ресурсов. Возникает задача распределения ресурсов между проектами таким образом, чтобы согласовать интересы всех заинтересованных сторон проектов. Для грамотного распределения ресурсов автор использовал программное обеспечение Microsoft Project.

В результате балансировки портфеля проектов определяются основные показатели портфеля – длительность, ресурсы и распределённость их по целям проекта.

ИП Ежова С.А. «Марафетт» владеет группой реальных инвестиций, которые относят к долгосрочным. Данная группа делится на такие виды инвестиций:

- инвестиции в собственную компанию, способствующие более эффективной деятельности (модернизация основных фондов, приобретение оборудования);
- инвестиции в расширение компании, способствующие росту объемов выпуска продукции с использованием существующих мощностей (экстенсивные инвестиции);
- интеллектуальные инвестиции (обучение сотрудников).

В начале инвестиционной деятельности «Марафетт» генеральным директором было распределено три должности, не совмещенные между собой:

- заказчик;
- исполнитель;
- инвестор.

Генеральный директор несет ответственность за реализацию, управление инвестициями, другими бизнес-процессами. Инвестиционные решения готовят квалифицированные финансисты и аналитики компании.

Для формирования финансовой модели, составления прогнозов по финансовой составляющей работы компании, создании отчетности и документации в «Марафетт beauty» использует следующие стратегические программные продукты: Excel, MS Project.

2.3. Анализ проблем управления портфелем проектов ИП Ежова С.А. «Марафетт»

Главная цель формирования инвестиционного портфеля – реализация стратегии ИП Ежова С.А. «Марафетт» при отборе эффективных инвестиционных проектов. Для положительного эффекта деятельности менеджеру важно найти коренные проблемы, поверхностные, а также их симптомы, для разработки плана решений по их устранению.

При формировании портфеля инвестиционных проектов ИП Ежова С.А. «Марафетт» автор столкнулся с рядом проблем:

1. Проблема соответствия портфеля проектов поставленным стратегическим целям «Марафетт»;
2. Проблема выбора проектов в портфель;
3. Проблема реализации проекта внутри портфеля.

Первым вопросом стала проблема соответствия портфеля проектов стратегическим целям. Стратегические цели «Марафетт» - это система основных ориентиров долгосрочного развития предприятия, в соответствии с которыми разрабатывается стратегия и формируется политика по основным аспектам деятельности. В ходе анализа стратегического плана «Марафетт» автором были выявлены цели, касающиеся финансов:

- повысить объем продаж;
- обеспечить стабильный доход в период экономических спадов;
- повысить объем чистой прибыли на 7 % к 2020 году;
- уменьшить уровень затрат на 9 % к 2020 году.

Таким образом, при формировании портфеля возникает вопрос, повлияет ли он на достижение поставленных целей. Для этого необходимо тщательно провести отбор проектов

по заданным критериям, в случаи неэффективного отбора инвестиционных портфель не даст ожидаемого результата.

Вторая возникающая проблема – проблема отбора проектов нужных проектов в портфель. В этом случаи речь пойдет об эффекте работы уже включенных в портфель проектов при добавлении в ним новых. Этот процесс покажет, насколько изменения повлияют на стратегические цели «Марафетт». Необходим перечень критериев при отборе проектов в портфель.

Третья проблема заключается в реализации проекта внутри портфеля. Управление проектом должно рассматриваться как процесс управления единого целого портфеля во взаимодействии с другими проектами. В этом случаи необходимо иметь в разработке модель распределения ресурсов между проектами в портфеле.

В результате анализа проблем управления портфелем проектов «Марафетт» были выявлены проблемы, которые далее были проанализированы с помощью анализа проблемного поля. Проблемное поле способствует выявлению логических связей между причинами возникновения проблем в процессе управления портфелем инвестиционных проектов, а также позволил определить звенья, дающие возможность дать рекомендации по повышению проблем.

При анализе были исследованы следующие проблемы:

- проблема достижения стратегического соответствия;
- проблема отбора проектов в портфель;
- проблема реализации проекта внутри портфеля;
- проблема достижения баланса;
- проблема нерационального распределения ресурсов между проектами.

В рамках принятых допущений, к корневым проблемам относятся:

- оказывающие влияние на наибольшее количество других проблем;
- оказывающие влияние более чем на 4 проблемы.

Зависимости проблем указаны на рисунке 10.

Проанализировав полученные результаты на рисунке можно сделать вывод о том, что корневыми проблемами являются проблема номер два, а зависимыми: один, три, четыре. Данные проблемы автор рекомендует решать в приоритетном порядке.

При выявлении проблем и как следствие их причин, автором были привлечены эксперты – проектный офис ИП Ежова С.А. «Марафетт».

Офис управления проектами осуществляет ряд функций, таких как:

- сбор данных;
- отслеживание функционирования проекта;

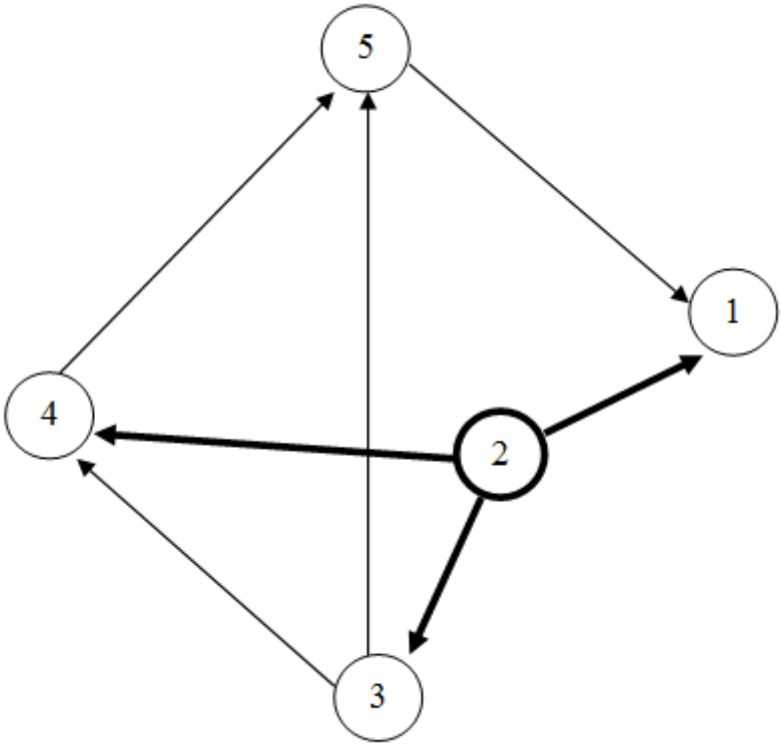


Рисунок 10 – Проблемное поле «Марафетт»

- вход проектов в портфель;
- мониторинг и отслеживание достижения стратегического соответствия.

Проблемы были сформулированы на основе отчётов о состоянии портфельного управления «Марафетт».

В третьей главе автором будут разработаны рекомендации по выше выявленным проблемам.

Во второй главе автором была рассмотрена и проанализирована характеристика ИП Ежова С.А. «Марафетт», миссия и имидж, основные ценности. Также была рассмотрена организационная структура, прослежены взаимосвязи функциональных подразделений. Автор проанализировал и наглядно продемонстрировал стратегические цели «Марафетт» по нескольким факторам. Также рассчитал технико-экономические показатели деятельности за предыдущие годы и были сделаны обобщающие выводы по оценке деятельности в целом.

Далее автор рассмотрел состояние управления портфелем проектов в «Марафетт». Какие процессы и методы используются при работе с портфелем. Следующим шагом автор выявил ряд проблем, которые возникают в процессе управления портфелем проекта. Полученные проблемы были проанализированы и рекомендации по их решению будут представлены в следующей главе.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ ИП ЕЖОВА С.А. «МАРАФЕТТ»

3.1. Разработка рекомендаций по отбору проектов в портфель

Инвестиционный портфель проектов должен формироваться в двух случаях. В первом случаи проекты могут рассматриваться как совокупность, быть связанными технологическими процессами, а во втором случаи при взаимодействии создавать синергетический эффект, в процессе которого все процессы взаимосвязаны, а в результате дают общий эффект.

Для управления инвестиционным портфелем «Марафетт» автором был предложен второй метод. При формировании правильного портфеля «Марафетт» повысил свою инвестиционную привлекательность и увеличил свою стоимость.

В ходе разработки портфеля автором были учтены стратегические цели «Марафетт», в результате которых была построена структура инвестиционного портфеля проектов ИП Ежова С.А. «Марафетт», представленная на рисунке 11.

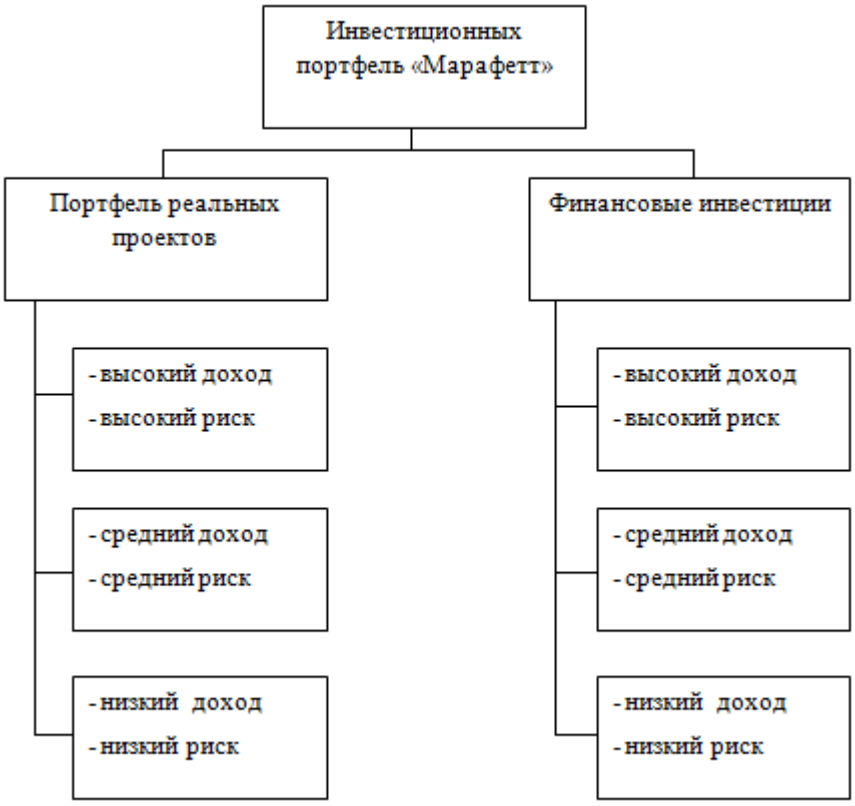


Рисунок 11 – Структура инвестиционных портфелей ИП Ежова С.А. «Марафетт»

Основными критериями при построении структуры портфеля автор использовал оптимальное сочетание рисков, доходности и стабильного роста.

Автор рекомендует использовать процесс диверсификации инвестиционного портфеля проектов «Марафетт» и предлагает следующие этапы диверсификации (рисунок 12).

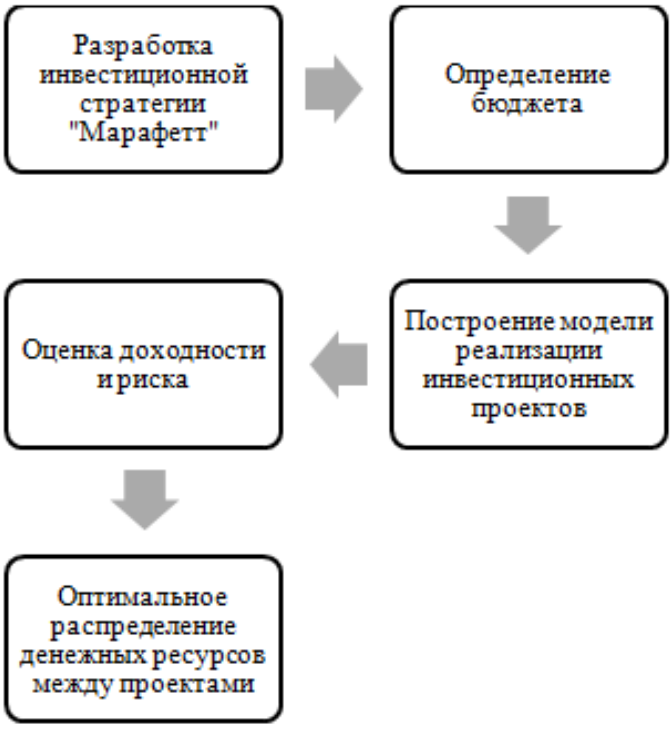


Рисунок 12 – Процесс диверсификации инвестиционных проектов «Марафетт»

Автором были разработаны семь этапов по формированию инвестиционного портфеля, в которых отслеживается четкая последовательность действий.

1. Первый этап подразумевает отбор проектов. На данном этапе автор предлагает осуществить тщательный поиск реальных проектов. Разработку бизнес – планов, расчет экономических, технических, социальных и экологических показателей проекта. Далее провести отбор на соответствие стратегическим целям «Марафетт». Следующим шагом автор предлагает провести отбор проектов. Следует учесть множество качественных оценок. Одной из них является:

1) оценка экономической эффективность инвестиционного проекта (определение, преимущества и недостатки данных показателей представлены в первой главе):

- рентабельность инвестиций (BCR);

- чистый приведенный доход (NPV);
- дисконтированный срок окупаемости;
- эквивалентный годовой доход (ECF).

2) бальная оценка проекта:

- определяет значимые факторы, влияющие на проект;
- экспертным опросом разрабатываются критерии по важности;
- подробное описание проекта экспертами, выражение качественных критериев количественно;
- учитывает элемент стохастичности (возможность учесть риски, связанные с проектами).

3) оценка перечня критериев, рассматриваемых при принятии решения о проекте:

- критерии составляются на основе стратегических целей и задач;
- все критерии должны получить характеристику в виде оценок «очень хорошо», «хорошо», «удовлетворительно», «плохо», «очень плохо»;
- ключевыми критериями оценки являются факторы экономические.

2. Вторым шагом следует учесть ряд количественных оценок, которые поспособствуют оценке экономического эффекта портфеля проектов и позволить ранжировать инвестиционные проекты в них. Для оценки инвестиционной привлекательности проектов целесообразно использовать сценарное дерево. Сценарное дерево отслеживает доходность и вероятность получения доходности каждой ветви дерева.

3. Третьим этапом следует определение рейтинга проекта. После прохождения первых двух шагов определяется рейтинг проекта по его инвестиционной привлекательности. В этом случаи следует провести экспресс-анализ (анализ внешней среды, разработка статей затрат, анализ участников проекта). Для определения инвестиционной привлекательности необходимо произвести ранжирование проектов по экономическим, техническим, социальным факторам. После этого дать заключение о целесообразности включения данного инвестиционного проекта в портфель.

4. Формирование портфеля инвестиционных проектов. Автор предлагает формировать портфель в два этапа. На первом этапе проектный офис разрабатывает и анализирует предварительные заключения по отбору. Для этого следует учесть ряд показателей: чистый приведённый доход, затраты по инвестициям, проектные риски, рейтинг привлекательности проекта. Визуально это можно увидеть на рисунке 13.

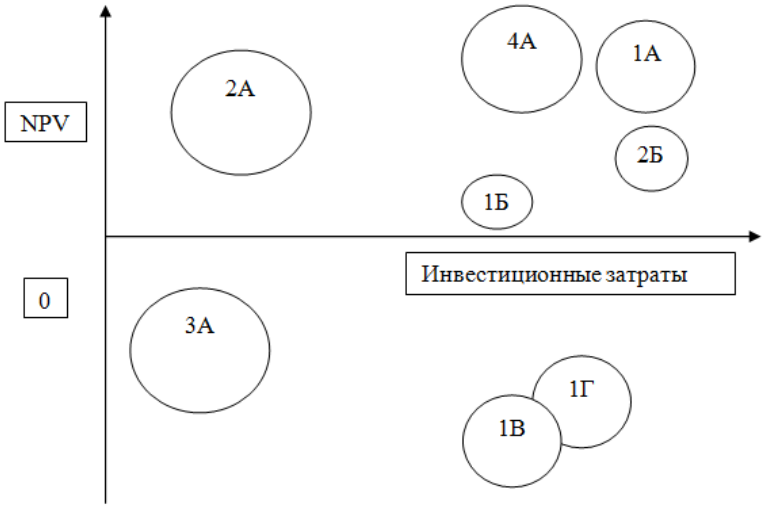


Рисунок 13 – Модель формирования инвестиционного портфеля проектов

Из рисунка следует, что имеются проекты несущие затраты и проекты, обладающие конкурентными преимуществами. На шаге формирования портфеля автор рекомендует проанализировать имеющиеся проекты с новыми, чтобы исключить повтора и исключить неэффективные проекты.

5. Второй этап формирования портфеля (первый указан в предыдущем пункте) заключается в анализе проектов на ресурсное соответствие. Следует учесть трудовые, материальные, финансовые и временные ресурсы, на соответствие стратегическим целям и задачам.

6. Шестым шагом следует учесть интересы всех заинтересованных сторон. Данный шаг является достаточно важным, так как согласованность всех стейкхоледоров напрямую зависит на эффективность развития и функционирование портфеля инвестиционных проектов. Список участников проекта представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Список участников в портфеле инвестиционных проектов

Участники проекта	
1	2
Основные	Возможные
- заказчик;	- инициатор;

Окончание таблицы 8

1	2
- клиент; - спонсор; - управляющий персонал; - команда проекта; - команда управления портфелем проектов.	- инициатор; - инвестор; - контракторы; - проектировщик; - подрядчик; - поставщики; - лицензор.

При отборе проектов в портфель необходимо учитывать заинтересованность всех касающихся сторон. В противном случаи влияние участников может понести негативный характер для деятельности в целом.

7. Когда проекты отобраны, портфель проектов сформирован, учтены все интересы стейкхолдеров следует инвестиционная оценка портфеля проектов в целом. В этом случаи необходимо учесть временные параметры, сроки, формирование бюджета, одним словом – провести оценку стоимости «Марафетт».

Автор предлагает использовать модель для выявления эффектов синергии, тем самым обосновывая их влияние на стоимость (рисунок 14).

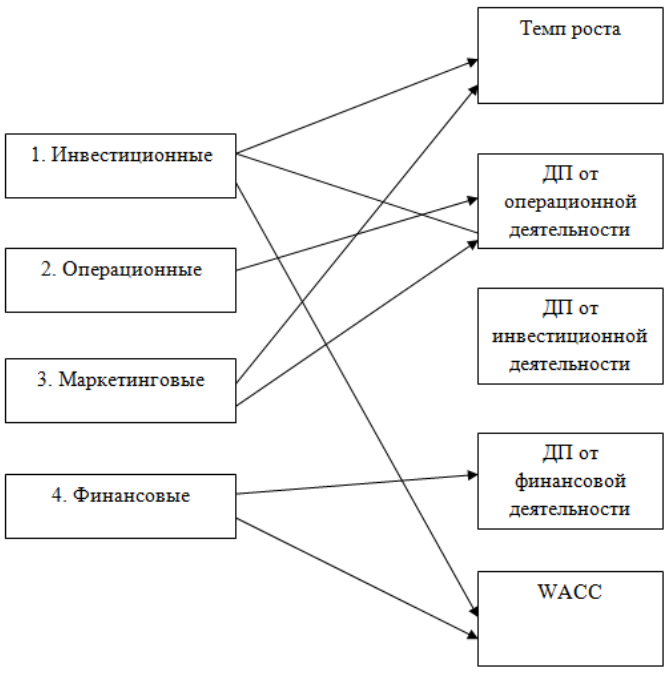


Рисунок 14 – Эффект синергии на портфель инвестиционных проектов

Предложенная автором модель даёт возможность наглядно проанализировать привлекательность проектов, как они взаимосвязаны и как влияют друг на друга, какой в результате произойдёт синергетичекий эффект, который повлечёт за собой сбалансированность портфеля и приведёт к росту его стоимости.

Разработав и описав процесс по формированию портфеля инвестиционных проектов автор разработал жизненный цикл портфеля «Марафетт». Жизненный цикл инвестиционного проекта это временной промежуток за который портфель со стадии идеи перетекает в практическую реализации. Жизненный цикл «Марафетт» представлен на рисунке 15 .

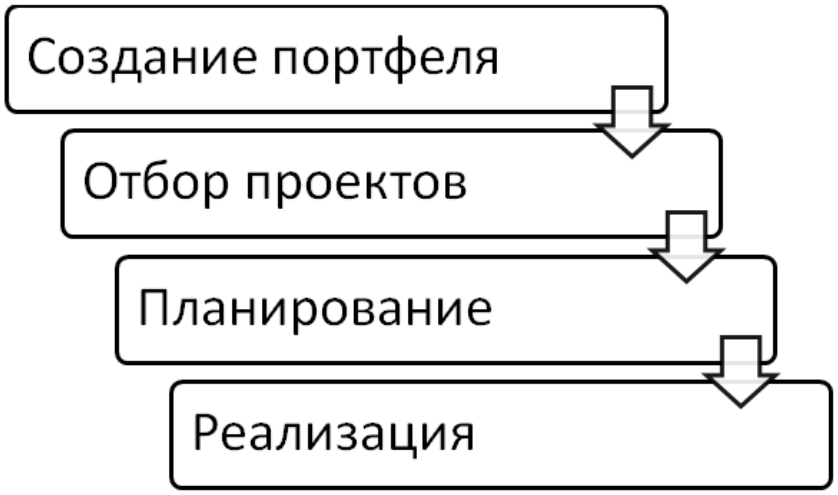


Рисунок 15 – Жизненный цикл инвестиционного портфеля проектов «Марафетт»

Каждый этап предполагает выполнение определенных действий и решения задач.

1. На этапе создания портфеля осуществляется:

1) согласование инвестиционных заявок;

2) оценка портфеля на:

- ресурсы;
- затраты;
- эффективность;
- соответствие стратегии;
- риски;
- вехи.

3) согласование бизнес-плана.

2. Цель второго этапа учесть все ограничения и отобрать проекты в портфель. Процесс работ на данном этапе:

1) Учёт:

- параметров рисков;
- стратегических зависимостей;
- финансовые параметры;
- параметры рисков.

2) Оптимизация:

- ограничений;
- политическая значимость;
- взаимосвязи проектов.

3) Отбор проектов в портфель

3. Специфика этапа планирования заключается в том, что именно на этом этапе следует распределить ресурсы между проектами, учитывая работу всех подразделений между проектами и разрешить все несогласованности и конфликты. Работы этапа жизненного цикла:

1) Планирование:

- разработка плана проекта;
- назначение ресурсов.

2) Окончательное утверждение

3) Фиксация базового плана

4. На этапе управления реализацией осуществляется ряд работ:

1) Мониторинг:

- управление запросом на изменение;
- отчетность о статусе проекта.

2) Оптимизация:

- отслеживание проекта;
- управление ресурсами;
- управление временем;
- управление рисками;
- управление документами.

В данном пункте автор сформулировал рекомендации по управлению портфелем, которые повлияют на эффективный результат работы с инвестиционными проектами.

3.2. Модель распределения ресурсов между проектами портфеля

Распределение денежных ресурсов в инвестиционных проектах является важным процессом. От того, насколько эффективно будут распределены денежные средства между проектами в портфеле, зависит эффективность и инвестиционная привлекательность портфеля. Грамотное распределение и планирование бюджета напрямую влияет на эффективную деятельность в компании. Проведя анализ проблем в управлении портфелем проектов «Марафетт», автор выявил проблему отсутствия четкого метода распределения ресурсов в проектах.

Для решения этой проблемы рекомендуется использовать процесс управления стоимостью каждого проекта при его отборе в портфель. С помощью управления стоимостью каждый инвестиционный проект, претендующий на включение в портфель, проходит стоимостную оценку, для каждого проекта разрабатывается смета и рассчитывается бюджет, а также происходит контроль стоимости. Все эти процессы осуществляются на протяжении всего жизненного цикла проекта. В данном параграфе автор рассмотрит проект «Марафетт», который находится на стадии принятия его в портфель.

Для наглядного представления расходования денежных средств автор составил сценарий распределения денежных средств, а именно жизненный цикл, по которому «Марафетт» будет отслеживает количество средств, необходимых для каждого цикла (рисунок 16).



Рисунок 16 – Распределение денежных средств по фазам жизненного цикла

Прежде чем начать разработку модели, автор проанализировал по какому принципу распределяются ресурсу в «Марафетт». Стоимость инвестиций во вложение в проект зависит от площади магазинов и их месторасположения. В «Марафетт» проекты по открытию розничных магазинов делятся на несколько групп:

- группа А (торговая площадь магазина до 50 квадратных метров);

- группа B (торговая площадь магазина до 100 квадратных метров);
- группа C (торговая площадь магазина от 100 квадратных метров);

На каждый магазин накладывается определенная матрица по составлению перечня необходимых товаров для запуска проекта. При составлении матрицы учитываются максимальные продажи самого топового продукта. Чем больше торговая площадь розничного магазина, тем шире матрица. Таким образом, от размера торговой площади зависит стоимость необходимых ресурсов для запуска проекта, а тем самым и его эффективность для рассмотрения в портфель проектов. Рассматриваемый автором проект попадает в группу С, площадь данного торгового помещения составляет 150 квадратных метров. Стоимостная оценка данного проекта «Марафетт» зависит от стоимости:

- оборудования;
- устройств и производственных мощностей;
- расходных материалов;
- материалов;
- транспортных расходов;
- расходов на оплату труда.

Автором был разработан метод стоимостной оценки каждого магазина и предлагает перечень оценок, которые следует предпринять на каждой стадии рассматриваемого проекта, результаты представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Методы оценки стоимости проекта

Стадия осуществления проекта	Виды оценок	Цель оценок
1	2	3
Концепция	Предварительная оценка жизнеспособности проекта	Оценка реализуемости проекта
Обоснование инвестиций	Укрупнённый расчет стоимости – предварительная смета	Сопоставление планируемых затрат с бюджетом организации
Разработка рабочей документации	Окончательная сметная документация	Основа для расчетов и управления стоимостью проекта
Реализация проекта	Факт	Оценка произведенных работ
	Прогноз	Оценка предстоящих работ

Окончание таблицы 9

1	2	3
Сдача в эксплуатацию	Факт	-
	Прогноз	
Завершение проекта	Факт	Полная оценка стоимости проекта

Автор предлагает проводить оценку рассматриваемого в портфель проекта на стоимость ресурсов по методу аналогии, т.е. по аналогии с прошлыми похожими проектами, а также при этом учитывать метод «снизу-вверх» для оценки стоимости проекта по отдельным работам. Для обоснования рациональной очерёдности работ автор использовал Microsoft Project, диаграмма Ганта (приложение 1).

В результате проделанной работы автор разработал критерии, по которым будет осуществляться оценка стоимости проекта: стоимость необходимых ресурсов, время выполнения работ, стоимость необходимых работ.

Автор разработал текущий бюджет проекта, который представил в виде календарного плана-графика затрат (таблица 10).

Таблица 10 – Календарный план-график затрат проекта, руб.

№	Работы	06.04.18-18.04.18	19.04.18-28.04.18	19.04.18-20.04.18	19.04.18-01.05.18	02.05.18-03.05.18
1	Поиск помещения	96720				
2	Подбор персонала		5400			
3	Закупка необходимых материалов и ресурсов			1815200		
4	Подготовка магазина к работе				20480	
5	Запуск работы магазина					184800

Автором был произведён расчет стоимости анализируемого проекта. Для расчета прогнозной стоимости необходимых ресурсов автор рассчитал сметы: смету расходов на

оплату труда (приложении 2), смета расходов на приобретение материалов (приложение 3), смету расходов на приобретение оборудования (приложение 4).

Для контроля стоимости проекта автор предлагает использовать процедуры установления фактической стоимости проекта, сравнение фактической стоимости с плановой, учитывать прогноз будущей общей стоимости проекта.

Автор выбор метод освоенного объема, который способен учесть наличие графика работ и позволяет устанавливать отклонение затрат и отклонение от графика работ с помощью технологии анализа достигнутого объема.

Отклонение по затратам это разность фактической стоимости выполненных работ и плановой стоимости фактически выполненных работ. Визуально это автор представил в виде графика, который представлен на рисунке 17 .

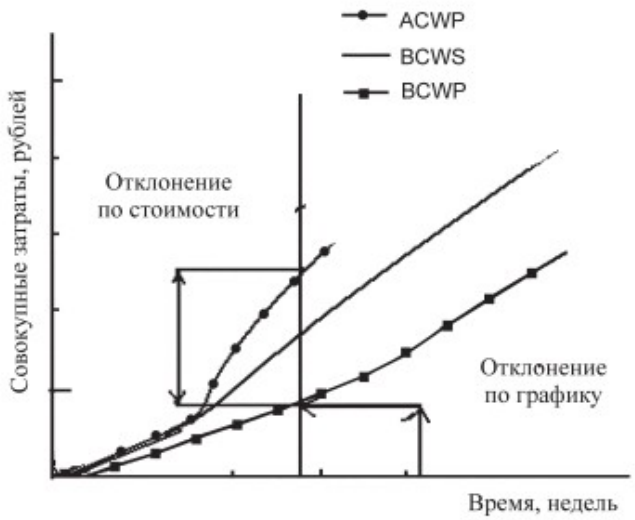


Рисунок 17 – Анализ освоенного объема и расхождений проекта

Автор пришёл к выводу, что важной задачей при контроле стоимости является прогнозируемая оценка стоимости проекта при использовании информации о затратах.

Показатели метода освоенного объема отвечают на ряд вопросов при процессе контроля управления стоимостью проектов. Их взаимосвязь представлена в таблице 11 .

Таблица 11 – Метод освоенного объема и вопросы оперативного управления проектами

Вопросы	Методы
1	2
Отстаёт проект от графика или опережает?	Отклонение по расписанию (SV)

Окончание таблицы 11

1	2
Насколько эффективно используется время?	Индекс выполнения расписания (SPI)
Какая вероятная продолжительность проекта?	Прогнозная продолжительность проекта (EAC)
Находится проект в рамках или за рамками бюджета?	Отклонение по затратам (CV)
Насколько эффективно используются ресурсы?	Индекс выполнения бюджета (CPI)
Насколько эффективно должны использоваться ресурсы для успешного завершения проекта?	Индекс необходимой эффективности? (TCPI)
Какова ожидаемая стоимость проекта?	Прогнозная стоимость проекта (EAC)
Будет проект завершен в рамках или за рамками бюджета?	Отклонения при завершении (VAC)

Автор разработал «шпаргалку» по значению основных показателей проекта (таблица 12).

Таблица 12 – Шпаргалка проекта по характеристики показателей метода освоенного объема

Показатели проекта	SV>0 SPI>1	SV=0 SPI=1	SV<0 SV<1
CV>0 CPI>1	Опережение графика Экономия бюджета	Соблюдение графика Экономия бюджета	Нарушение графика Экономия бюджета
CV=0 CPI=1	Опережение графика Исполнение бюджета	Соблюдение графика Исполнение бюджета	Нарушение графика Исполнение бюджета
CV<0 CPI<1	Опережение графика Перерасход бюджет	Соблюдение графика Перерасход бюджета	Нарушение графика Перерасход бюджета

Автор рекомендует вести отчетность по управлению стоимостью проекта. Предлагаемые отчеты должны содержать всю информацию о затратах проекта. Отчеты должны составляться ежемесячно.

В третьей главе автором были даны рекомендации по повышению эффективности управления портфелем инвестиционных проектов «Марафетт». В результате проделанной работы автор сделал вывод, что следуя определенной методике и рассмотрению отдельно взятого в портфель проекта, повышается инвестиционная привлекательность портфеля, что даёт в дальнейшем повышение эффективности работ в целом. Автор разработал алгоритм действий, по которым следует идти в процессе отбора проектов. Каждый процесс включает в себя ряд работ, выполнение которых зависит от назначения процесса. Далее автор рассмотрел проблему нерационального использования ресурсов в проектах. Это связано с тем, что ресурсы в портфеле проекта распределяются без наличия какой либо методики. На примере одного проекта, который находится на стадии принятия его в портфель, автор разработал метод, по которому будут эффективно распределяться ресурсы. За основу автор взял управление стоимостью проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной дипломной работе автор занимался разработкой программы управления портфеля инвестиционных проектов.

Автором были рассмотрены основные понятия и виды портфелей проектов, классификация портфелей проектов, также было изучено понятие управление портфелем проектов, процессы управления портфелем проектов, а также автором были изучены стандарты по управлению портфелем проектов в России и за рубежом. Далее автором было раскрыто содержание группы процессов, регулировки портфеля, описаны методы отбора проектов в портфель, после чего рассмотрен отбор инвестиционных проектов.

Далее автором было проведено исследование практики управления портфелем инвестиционных проектов ИП Ежова С.А. «Марафетт». Вследствие чего была описана краткая характеристика организации, ее миссия и принципы, рассмотрена организационная структура, изучены стратегические цели, проанализированы показатели эффективности деятельности. Следующим шагом автор провел анализ портфеля инвестиционных портфелей проектов ИП Ежова С.А. «Марафетт», рассмотрел процесс их работы. Автор проанализировал эффективность портфеля проектов с помощью количественных и качественных оценок, оценил денежные потоки. Дополнительно автором были рассмотрены инвестиционные вложения генерального директора данной сети и проанализирована информация о том, кем готовятся инвестиционные решения в сети и кто несет за них ответственность.

На основе анализа портфелей проектов автор провел анализ проблем. В результате которого выявил ряд проблем, используя проблемное поле. Полученные проблемы были проанализированы, а их решение автор предложил в следующей главе.

Следующим шагом автор дал рекомендации по управлению портфелем проектов ИП Ежова С.А. «Марафетт». Одной из рекомендаций был отбор инвестиционных проектов в портфель проектов. Автор дал рекомендацию отбирать проекты в портфели по принципу синергии т.е. все проекты должны создавать синергетический эффект и в результате давать общий эффект. Далее автором была разработана структура инвестиционных портфелей ИП Ежова С.А. «Марафетт», разработаны основные критерии по отбору проектов. Автор разработал алгоритм формирования портфеля проектов, который позволил увеличить инвестиционную привлекательность деятельности. Также автором был разработан жизненный цикл инвестиционного портфеля ИП Ежова С.А. «Марафетт».

Следующей проблемой, в результате анализа, стало распределение ресурсов между проектами в портфеле. Автор разработал методику распределения финансовых ресурсов в

проекте. Для примера был рассмотрен проект, который находится на стадии принятия в портфель. Автором были разработаны сметы расходов, календарный план-график затрат исследуемого проекта, также автор провел оценку стоимости проекта на каждом этапе и разработал рекомендации по контролю управления стоимостью портфеля проектов.

В результате автор справился с поставленными задачами и достиг цели дипломной работы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абдукаримов, И.Т.* Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности): [Текст] / И.Т. Абдукаримов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
2. *Аверина, О.И.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: [Текст] / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. - М.: КноРус, 2012. - 432 с.
3. *Александов, Г.А.* Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура [Текст] / Г.А. Александров – Москва: Аспект – Пресс, 2017. – 544 с.
4. *Алиев, А.Т.* Управление инвестиционным портфелем: [Текст] / А.Т. Алиев, К.В. Сомик – М: Дашко и К, 2017.- 321с.
5. *Анциферова, И.В.* Бухгалтерский финансовый учет: [Текст] / И.В. Анциферова – М: Дашков и К, 2015.- 501с.
6. *Берг, Д.Б.* Модели жизненного цикла: [Текст] / Д.Б.Берг – М: Директ-Медиа, 2017.- 209с.
7. *Блау, С.Л.* Инвестиционный анализ [Текст] / С.Л. Блау. — М.: ИТК Дашков и К, 2016. — 256 с.
8. *Бобков, А. Л.* Коммерческая деятельность фирмы [Текст] / А.Л. Бобков, Н.П. Карпусь. - Москва: СИНТЕГ**,** 2017. - 144 с.
9. *Гонтарева, И.В.* Управление проектами [Текст] / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2014. - 384 с.
10. ГОСТ Р 54870 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=179246/- Загл. с экрана.- (дата посл. обращ. 05.06.2017)
11. ГОСТ Р 54871 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=179247/- Загл. с экрана.- (дата посл. обращ. 05.06.2017)
12. *Гультяев, А.К.* MS office Project Professional 2007 Управление проектами [Текст] / А.К. Гультяев. - СПб.: Корона Принт, 2012. - 480 с.
13. *Друри, К.* Управленческий и производственный учет: [Текст] / К. Друри – NY: Chapman and Hall, 2016.- 159с.
14. *Духнич,* Ю. Управление проектами – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.smart-edu.com/project-management-learning.html - Загл. с экрана. – (дата посл. обращ. 28.05.2018)

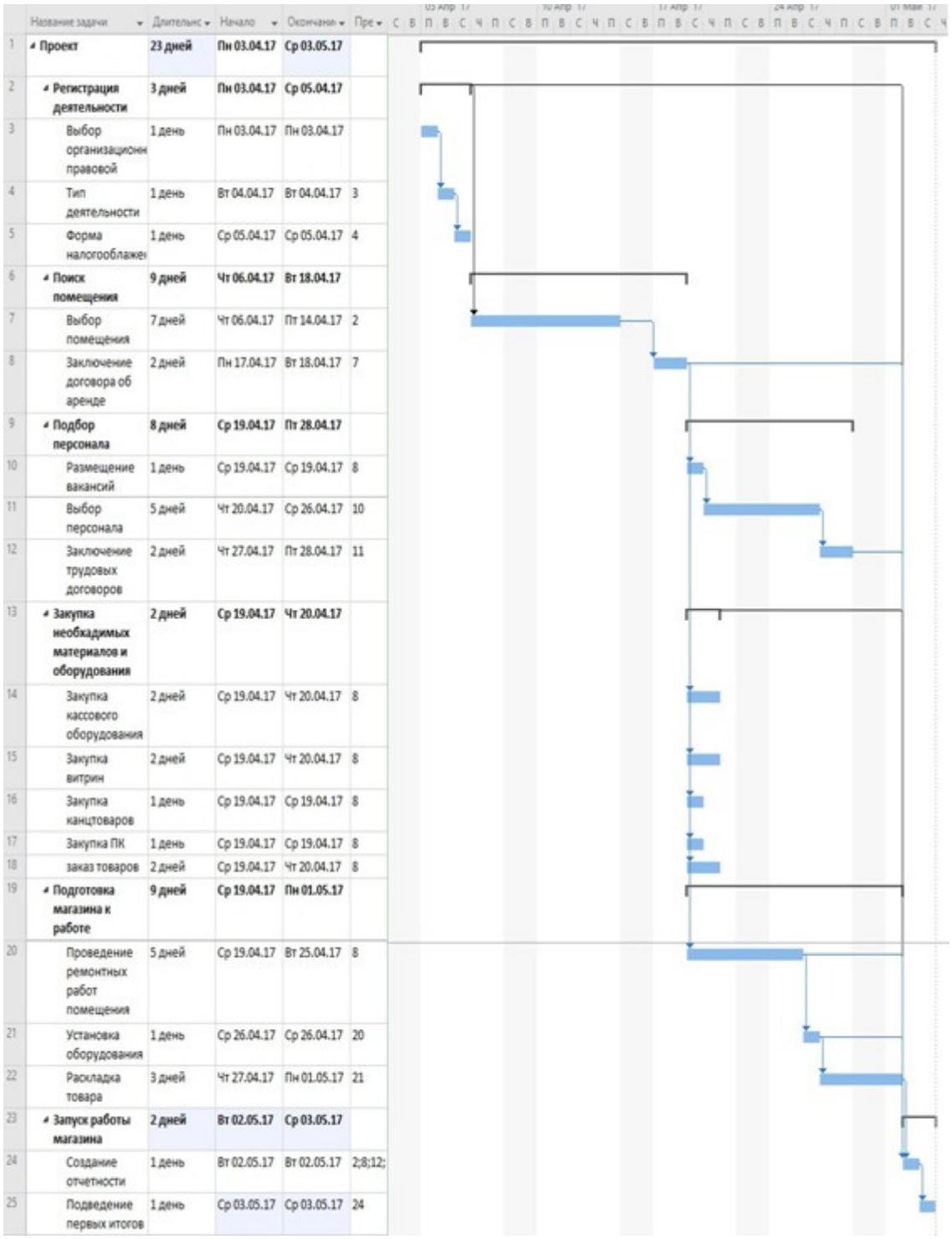
15. *Жукова, Т. Н*. Коммерческая деятельность [Текст] / Т.Н. Жукова. - М.: Вектор, **2017**. - 256 с.
16. *Казейкин, В.С*. Ипотечно-инвестиционный анализ [Текст] / В.С. Казейкин. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 176 с.
17. *Катасонов, В.Ю.* Инвестиционный потенциал хозяйственной деятельности. Макроэкономический и финансово - кредитный аспекты [Текст] / В.Ю. Катасонов. - М.: МГИМО(У) МИД Росси, 2016. - 320 с.
18. *Кент, Т.* Розничная торговля: [Текст] / Т.Кент – М: ЮНИТИ, 2015.- 247с.
19. *Ковалёв, В.В.* Управление денежными потоками, прибылью, рентабельностью: [Текст] / В.В. Ковалёв – М: Проспект, 2015.- 287с.
20. *Когденко, В. Г.* Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: [Текст] / В.Г. Когденко – М: НИЯУ МИФИ, 2016.- 450с.
21. *Кожухар, В.М.* Инновационный менеджмент: [Текст] / В.М. Кожухар – М: Дашков и К, 2015.- 239с.
22. *Колмыкова Т.С.* Инвестиционный анализ: [Текст] / Т.С. Колмыкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 204 с.
23. *Колмыкова, Т.С.* Инвестиционный анализ [Текст] / Т.С. Колмыкова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 204 с.
24. *Кузнецов, Б.Т.* Инвестиции: [Текст] / Б.Т. Кузнецов, А.Б.Кузнецов – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 610с.
25. *Кузнецов, Б.Т.* Инновационный менеджмент: [Текст] / Б.Т. Кузнецов, А.Б.Кузнецов – М: ЮНИТИ, 2015.- 76с.
26. *Кузнецова, Г.В.* Международная торговля товарами и услугами [Текст] / Г.В. Кузнецова, Г.В. Подбиралина - Люберцы: Юрайт, 2016. - 433 с.
27. *Липсиц, И.В.* Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы [Текст] / И.В. Липсиц, В.В. Коссов — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 320 с.
28. *Мазур И. И.* и др. Управление проектами [Текст] / И.И. Мазур — М.: Омега-Л, 2010. - 926 с.
29. *Мельников, Р.М.* Экономическая оценка инвестиций: [Текст] / Р.М. Мельников – М: Проспект, 2015.- 209с.
30. *Мендель, А.В.* Модели принятий решений: [Текст] / А.В. Мендель – М: учебное пособие для ВУЗов, 2015.- 356с.
31. *Натепрова, Т.Я.* Учет ценных бумаг и финансовых вложений: [Текст] / Т.Я.Натепрова – М: ЮНИТИ, 2015.- 231с.
32. *Николаева, И.Г.* Инвестиции: [Текст] / И.Г. Николаева – М: Дашков и К, 2016.- 199с.

33. *Панкратов, Ф. Г.* Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. - Москва: Наука**,** 2016. - 500 с
34. *Пожидаева, А. И.* Управление продовольственным магазином. Семь шагов к успеху [Текст] / А.И. Пожидаева, И.А. Процко, Н.Ю. Королева. - М.: Издательство Гревцова, 2014**.** - 248 с.
35. Постановление Правительства РФ от 13.09.2010 N 716 (ред. от 30.12.2011) «Об утверждении Правил формирования и реализации федеральной адресной инвестиционной программы» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_104806/ - Загл. с экрана.- (дата посл. обращ. 01.07.2017)
36. Пошаговая инструкция по составлению PEST анализа [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/ - Загл. с экрана.- (дата посл. обращ. 05.06.2017)
37. Пример анализа пяти конкурентных сил модели Майкла Портера [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza/- Загл. с экрана.- (дата посл. обращ. 05.06.2017)
38. *Родионова, Н.В.* Методы исследования в менеджменте: [Текст] / Н.В. Родионова – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 65с.
39. *Синицкая, Н.Я.* Финансовые аспекты управления современным предприятием: [Текст] / Н.Я. Синицкая – М: Директ-Медиа, 2017.- 309с.
40. *Смородинова, Д. Г.* Формирование эффективной команды инвестиционного проекта [Текст] / Д. Г. Смородинова // Молодой ученый. - 2015. - №5. — С. 215-217.
41. Стандарт PMI по управлению программами и портфелями: статус программы [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://pmi.ru/articles/files/Arefiev_portfolio.pdf/- Загл. с экрана.- (дата посл. обращ. 05.06.2017)
42. *Уколов, А.Н.* Портфельное инвестирование: [Текст] / А.Н. Уколов – М: Директ-Медиа, 2017.- 56с.
43. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.gks.ru//- Загл. с экрана.- (дата посл. обращ. 05.06.2017)
44. *Философова, Т. Г.* Конкуренция, инновации, конкурентноспособность: [Текст] / Т.Г. Философова В.А. Быков – М: ЮНИТИ, 2016.- 145с.
45. *Фомин, Г. П.* Математические методы и модели в коммерческой деятельности [Текст] / Г.П. Фомин. - М.: Финансы и статистика, Инфра-М, **2016**. - 640 с.

46. Формирование и развитие проектной команды [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://lybs.ru/index-16717.htm. - Загл. с экрана.- (дата посл. обращ. 11.03.2018)
47. *Чеботарёв, Н.Ф.* Оценка стоимости предприятия: [Текст] / Н.Ф. Чеботарёв – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.- 134с.
48. *Чернов, В.А.* Инвестиционный анализ: [Текст] / В.А. Чернов – М: Гриф УМО, 2015.- 159с.
49. *Щепотьев, А. В.* Оценка стоимости предприятия (бизнеса) [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=256331/- Загл.с экрана.- (дата посл.обращ. 17.11.2017)
50. *Янковский, К. П.* Инвестиции: [Текст] / К.П.Янковский. – СПб.: Питер, 2012. – 368 с.

Приложение 1

ДИАГРАММА ГАНТА ПРОЕКТА «МАРАФЕТТ»



	Название задачи	Длительнс	Начало	Окончани	Пре
1	**Проект**	**23 дней**	**Пн 03.04.17**	**Ср 03.05.17**	
2	**Регистрация деятельности**	**3 дней**	**Пн 03.04.17**	**Ср 05.04.17**	
3	Выбор организационн правовой	1 день	Пн 03.04.17	Пн 03.04.17	
4	Тип деятельности	1 день	Вт 04.04.17	Вт 04.04.17	3
5	Форма налогообложен	1 день	Ср 05.04.17	Ср 05.04.17	4
6	**Поиск помещения**	**9 дней**	**Чт 06.04.17**	**Вт 18.04.17**	
7	Выбор помещения	7 дней	Чт 06.04.17	Пт 14.04.17	2
8	Заключение договора об аренде	2 дней	Пн 17.04.17	Вт 18.04.17	7
9	**Подбор персонала**	**8 дней**	**Ср 19.04.17**	**Пт 28.04.17**	
10	Размещение вакансий	1 день	Ср 19.04.17	Ср 19.04.17	8
11	Выбор персонала	5 дней	Чт 20.04.17	Ср 26.04.17	10
12	Заключение трудовых договоров	2 дней	Чт 27.04.17	Пт 28.04.17	11
13	**Закупка необходимых материалов и оборудования**	**2 дней**	**Ср 19.04.17**	**Чт 20.04.17**	
14	Закупка кассового оборудования	2 дней	Ср 19.04.17	Чт 20.04.17	8
15	Закупка витрин	2 дней	Ср 19.04.17	Чт 20.04.17	8
16	Закупка канцтоваров	1 день	Ср 19.04.17	Ср 19.04.17	8
17	Закупка ПК	1 день	Ср 19.04.17	Ср 19.04.17	8
18	заказ товаров	2 дней	Ср 19.04.17	Чт 20.04.17	8
19	**Подготовка магазина к работе**	**9 дней**	**Ср 19.04.17**	**Пн 01.05.17**	
20	Проведение ремонтных работ помещения	5 дней	Ср 19.04.17	Вт 25.04.17	8
21	Установка оборудования	1 день	Ср 26.04.17	Ср 26.04.17	20
22	Раскладка товара	3 дней	Чт 27.04.17	Пн 01.05.17	21
23	**Запуск работы магазина**	**2 дней**	**Вт 02.05.17**	**Ср 03.05.17**	
24	Создание отчетности	1 день	Вт 02.05.17	Вт 02.05.17	2;8;12;
25	Подведение первых итогов	1 день	Ср 03.05.17	Ср 03.05.17	24

Приложение 2

СМЕТА РАСХОДОВ НА ОПЛАТУ ТРУДА ДЛЯ ПРОЕКТА «МАРАФЕТТ»

Смета расходов на оплату труда

Участник проекта	Кол-во человек	Длительность, час	Заработная плата всего
Директор	1	160	30000
Старший продавец	2	110	25000
Продавец консультант	3	270	54000
Товаровед	2	160	32000
Стажер	1	80	8000
Кассир	1	140	23800
Мерчендайзер	1	80	12000
Итого	11		184800

Приложение 3

СМЕТА РАСХОДОВ НА ПРИОБРЕТЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ ПРОЕКТА «МАРАФЕТ»

Смета расходов на приобретение материальных ресурсов			
1	2	3	4
Наименование материальных ресурсов	Цена за 1 единицу	Кол-во	Общая стоимость
Бумага	150	30	4500
Степлер	50	5	250
Скотч	25	50	1250
Ручки	7	50	350
Декоративная косметика			150000

Продолжение приложения 3

1	2	3	4
Гели для душа			40000
Соль для ванн			30000

Ср-ва по уходу за лицом			43269
Депиляция			70000
Маски для лица			67580
Ср-ва по уходу за телом			80000
Дезодоранты			45000
Ср-ва для загара			78000
Колготки и носки			30000
Мужской уход			60890
Женская гигиена			40000
Ватные диски и палочки			20000
Салфетки и полотенца			39870
Туалетная бумага			30000
Подгузники			60000
Косметика для детей			10000
Зубные пасты			16000
Ополаскиватели для полости рта			3500
Зубные щетки			24000
Мыло			15000
Для стирки			40000
Ср-ва для мытья посуды			20000
Ср-ва для окон			4890

Окончание приложения 3

1	2	3	4
Хоз. товары			10000
Детское питание			40000

Банные принадлежности			17391
Итого			1355760

Приложение 4

СМЕТА РАСХОДОВ НА ПРИОБРЕТЕНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ ПРОЕКТА «МАРАФЕТТ»

Смета расходов на приобретение оборудования			
Наименование оборудования	Цена за 1 единицу	Кол-во	Общая стоимость
Витрина	10000	30	300000
Стеллаж	2500	20	50000
Кассовый аппарат	39500	2	79000
Кассовый прилавок	9000	2	18000
Принтер чеков	3720	2	7440
Принтер	5000	1	5000
Итого			459440