

UPRAVLJANJE PORTFOLIOM PROJEKATA (UPP) U TEORIJI I PRAKSI

PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT (PPM) IN TEORY AND PRACTICE

Rozita Petrinska-Labudovikj ¹

Rezime

Globalizacija i brzi razvoj informacisko-komunikaciskih tehnologija su jedni od glavnih faktora koji značajno utiču na modernu poslovnu sredinu i čine je povoljnom za poslovanje i postizanje uspeha. S druge strane, ovi isti činioци doprinose da poslovna sredina bude brzo promenljiva, da konkurencija bude veća i da postoje različiti rizici za uspeh organizacija. Da bi opstale i radile s dobitkom, organizacije koje su projektno orijentisane trebaju izvući maksimalnu korist iz projekata koje su odabrale, ali i odabrati samo one projekte za svoj portfolio koji su u skladu s njihovom poslovnom strategijom. Upravljanje portfolioom projekata je relativno nova disciplina projektnog menadžmenta i bavi se koordiniranjem i kontrolom projekata u organizacijskom portfoliou, da bi se dobili najbolji mogući rezultati iz projekata, da bi se balansirali rizici u portfoliou i da bi se osiguralo da su svi projekti koji se prihvataju u skladu sa poslovnom strategijom organizacije. Koncept upravljanja portfolioom projekata ima za svoje osnove rane teorije upravljanja finansijskom portfolioom i primjenjuje tehnike i metode za optimizaciju procesa odlučivanja koje su se pokazale uspešnim u svetu finansija. Da bi olaksale upravljanje portfolioom, organizacije najčešće koriste računarske sisteme (programe), koji nude mogućnost za dobijanje kompletne slike o portfoliou, mogućnost za procenu troškova, kompleksnu analitiku, upravljanje rizicima i sl. Na tržištu se može naći veliki broj softvera za UPP i ovi se programi menjaju i razvijaju velikom brzinom da bi postali ili ostali konkurentni na tržištu. Najčešće softveri ovoga tipa imaju velike međusobne sličnosti, no veliki je broj programa koji su samo proširena verzija programa za upravljanje projektima. Istraživanja pokazuju da su koristi od implementacije sistema za UPP brojni i da oni mogu pomoći da se dobitak značajno uveća. U Makedoniji je ova disciplina u samom začetku i vrlo je mali broj organizacija koje su implementirale neku vrstu zrelog upravljanja portfolioom projekata. Najčešće su to veće inostrane kompanije koje su došle u Makedoniju tek nedavno. Ovaj se rad daje sažeti pregled teorije UPP i dalje se bavi zastupljenošću upravljanja portfolioom projekata u teoriji i praksi u Makedoniji, kompjuterskim programima (softveri) koji se koriste za upravljanje organizacijskim portfolioima. Prikazane su dve studije slučaja - jedna koja obrađuje slučaj primene UPP u "Johnson Controls", američka fabrika za proizvodnju elektroničkih delova za automobilske industrije, locirana u slobodnoj ekonomskoj zoni u blizini Skoplja, i druga koja opisuje procese UPP u *Online Computer Library Center (OCLC)*, neprofitna organizacija iz područja bibliotekarstva, sa sedištem u Dublinu u Ohaju, SAD. Podatci su prikupljeni putem upitnika sa ukupno 46 pitanja sa mogućnost

¹ Fakultet za elektrotehniku i informaciske tehnologije - Skopje, Univerzitet „Sv. Kiril i Metodij“, Skopje, Makedonija

dodavanja komentara, nestrukturisasi i strukturisasi intervjui sa menadžerima zaduženi za upravljanja portfoliom, obzervacija i pretraživanja podataka na Internetu. Upoređenjem rezultata, zaključuje se da je korsit od zrelog UPP jednak za profitne i za neprofitne organizacije i da implementacija dobrog sistema za UPP može značajno uvećati prihode u organizacijama.

Ključne reči: Globalizacija, upravljanje projektima, fabrike

Summary

Globalization, rapid development of ICT and some other factors influence the modern business environment a great deal, and as a direct result, the new business climate is characterized by a lot of opportunities. However, those factors make the business environment very competitive, challenging, and filled with different kinds of risks at the same time. Project oriented organizations need to be able to maximize the results of the projects they undertake, but also to choose those projects for their portfolio which would best fit their business strategy. Project portfolio management (PPM) is a relatively new discipline of project management, and it coordinates and controls the projects in organization's project portfolio with the aim to maximize projects' results, to balance portfolio risks and to align the projects to the strategic goals of the organization. The concept of PPM has its basis in the early theories for portfolio selection in the sphere of finances, and it applies the methods and principles for optimization of decisions which are proved to be successful in financial portfolios. Organizations usually use project portfolio management computer tools (programs), which offer possibilities for overview of the entire portfolio, cost estimation, complex analytics, risk management etc. There is a significant number of tools on the market. These tools are changing and developing rapidly and the vendors are trying to improve their software as much as possible in order to be and stay competitive. Most of the tools share characteristics, but one part of them is nothing more than extended version of tools for project management. The research shows that implementation of an appropriate computer tool has many benefits and can significantly raise the revenue. In the Republic of Macedonia, managing organizations' project portfolios is still at the early stage, and the very few companies that actually implement a type of mature PPM are bigger foreign companies that started business in the country not so long ago. The paper gives an overview of the theory of PPM, and further deals with the representation of project portfolio management in theory and practice in Macedonia, and the computer tools used in managing project portfolios in organizations. Two case studies - one for-profit and one non-for profit - are provided as illustration. The first case study describes the findings regarding the implementation of PPM at *Johnson Controls*, an American factory for production of electronic parts for automobile industry, located in the free economic zone in the vicinity of Skopje. The second case study describes *Online Computer Library Center (OCLC)*, a non-for profit-organization with HQ in Dublin, Ohio, USA. The data included in the paper were gathered by means of a questionnaire with 46 multiple-choice questions with possibility for further notes and comments, non-structured and semi-structured interviews with the managers of the units in charge of portfolios, observation and information research on the Internet. By comparing the results, it can be concluded that both for-profit and non-for-profit organizations can benefit from mature PPM and a quality computer tool for help and support of PMM.

Keywords: Globalization, project management, plant
