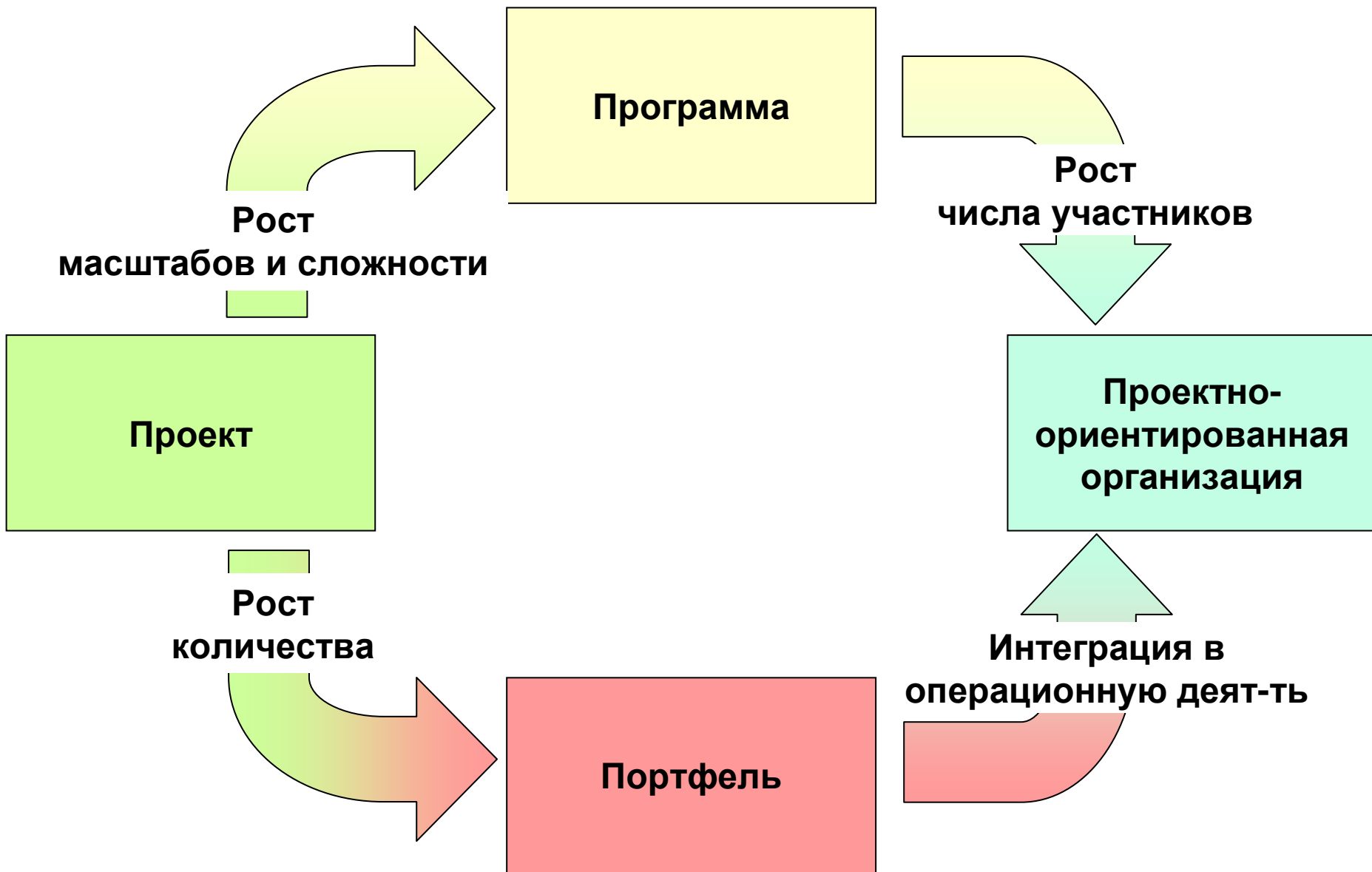


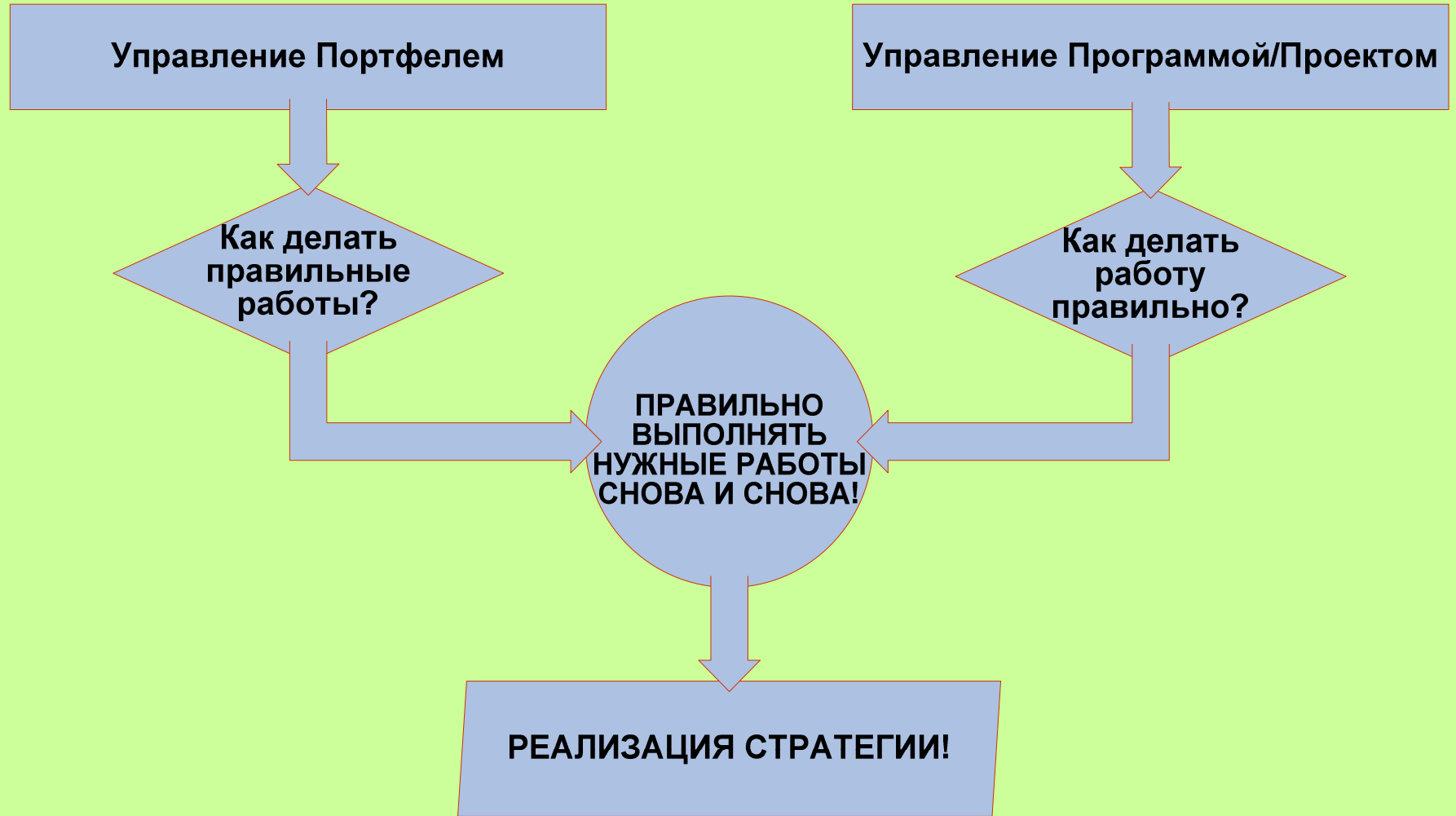


Портфель Программ и Проектов: принципы, методы и процессы формирования и оптимизации

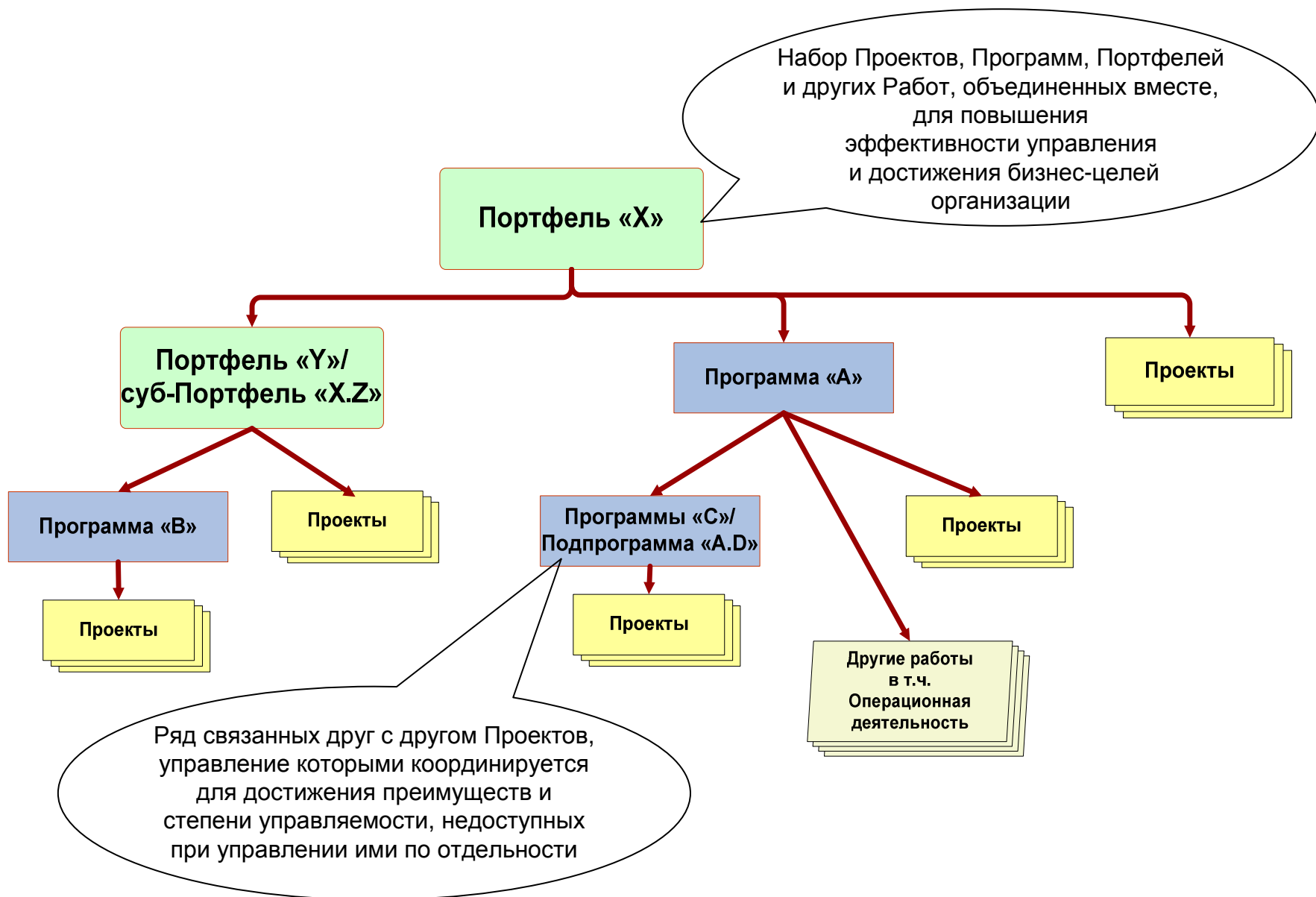
Козлов А.С.



Принципы управления



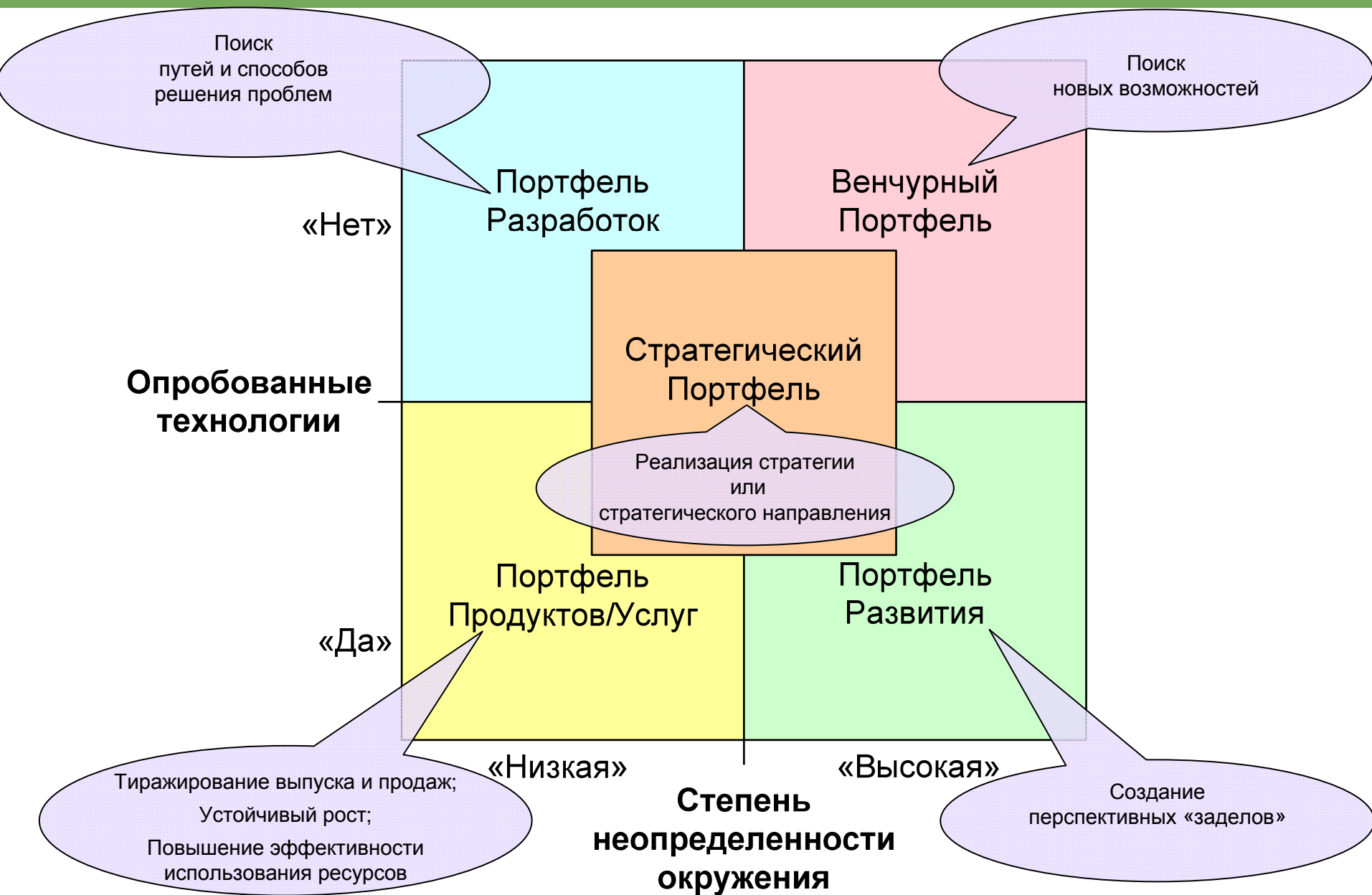
Структура портфеля



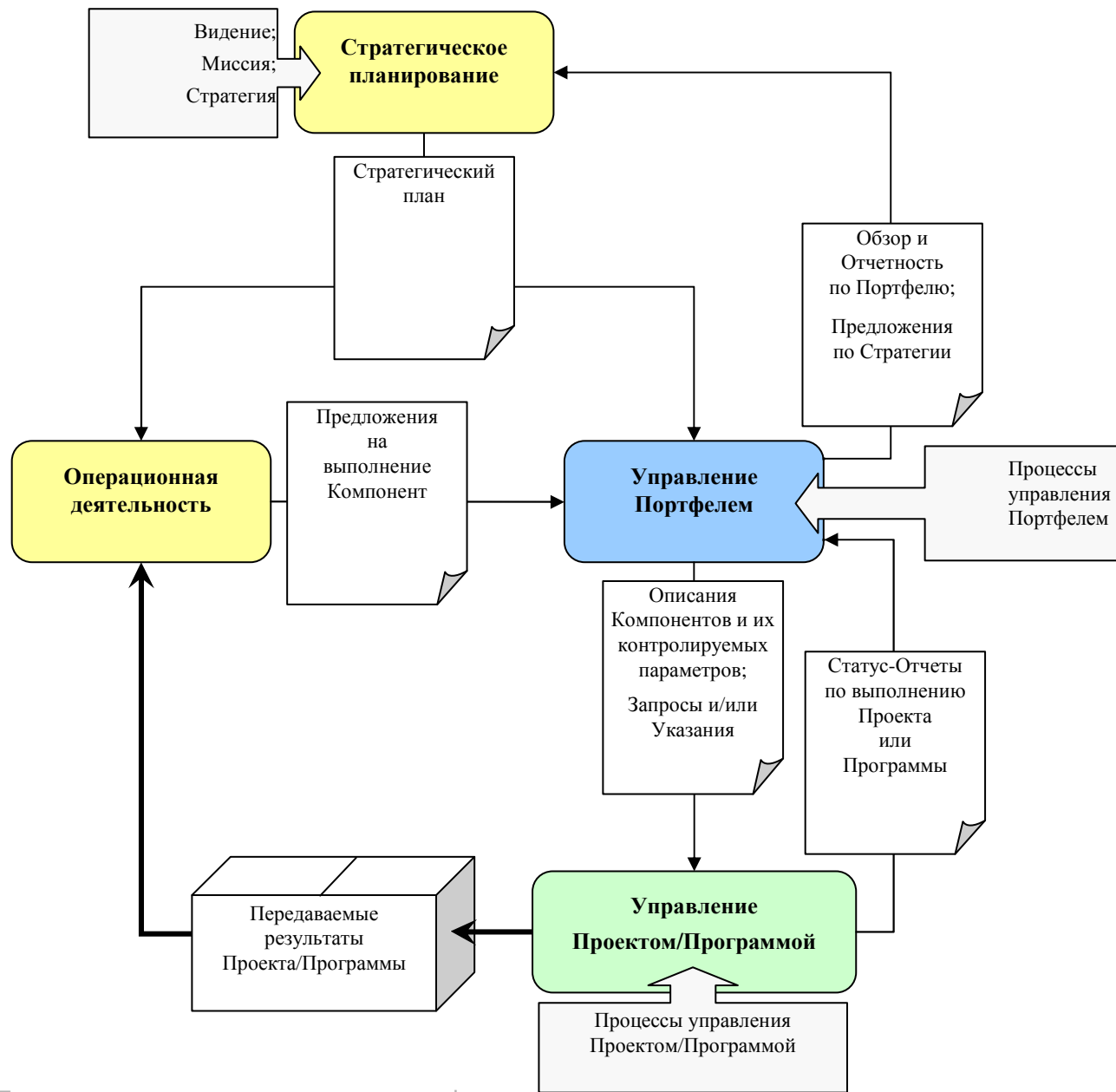
Особенности объектов управления

	Проект	Программа	Портфель	Другая работа
Границы	узкие рамки с конкретно заданными выходными результатами	широкие рамки, которые могут изменяться для получения ожидаемых выгод	рамки изменяются в соответствии с изменением условий	решение административных и организационных задач
Перемены и Изменения	либо минимизация воздействий, либо корректировки содержания	готовность к переменам и даже их активное использование	постоянный контроль изменения обширной окружающей среды	выявление и рассмотрение изменений
Критерии успешности	успех измеряется соблюдением бюджета, сроков и соответствием выходных результатов заданным условиям	успех измеряется в терминах доходности инвестиций (ROI), получения выгод, преимуществ и новых возможностей для бизнеса	успех измеряется в терминах агрегированных успехов компонентов Портфеля и достижением стратегических целей	коммерциализация возможностей
Лидерство	фокусировка на выполнении задач и формировании распоряжений для достижения критериев успешности	фокусировка на управленческих взаимоотношениях, разрешении конфликтов; содействие и управление политическими аспектами взаимодействия с руководством Стейкхолдеров	фокусировка на добавлении стоимости при принятии решений по Портфелю	фокусировка на новациях и синергии
Планирование	Руководитель Проекта выполняет детальное планирование для управления поставкой продуктов/услуг по Проекту	Руководитель Программы создает высокоуровневые планы, обеспечивающие руководство Проектами, где и создаются детализированные планы	Руководитель Портфеля создает и поддерживает необходимые процессы и коммуникации необходимые для агрегирования элементов	Иницируются в рамках Портфеля или Программы
Мониторинг и Контроль	Руководитель Проекта наблюдает и контролирует задачи и деятельность по получению заданных в Проекте продуктов/услуг	Руководитель Программы контролирует Проекты и текущую работу через свою управленческую структуру	Руководитель Портфеля контролирует агрегированное исполнение и другие агрегированные показатели	Контролируются в рамках Портфеля или Программы

Система классификации (вариант)

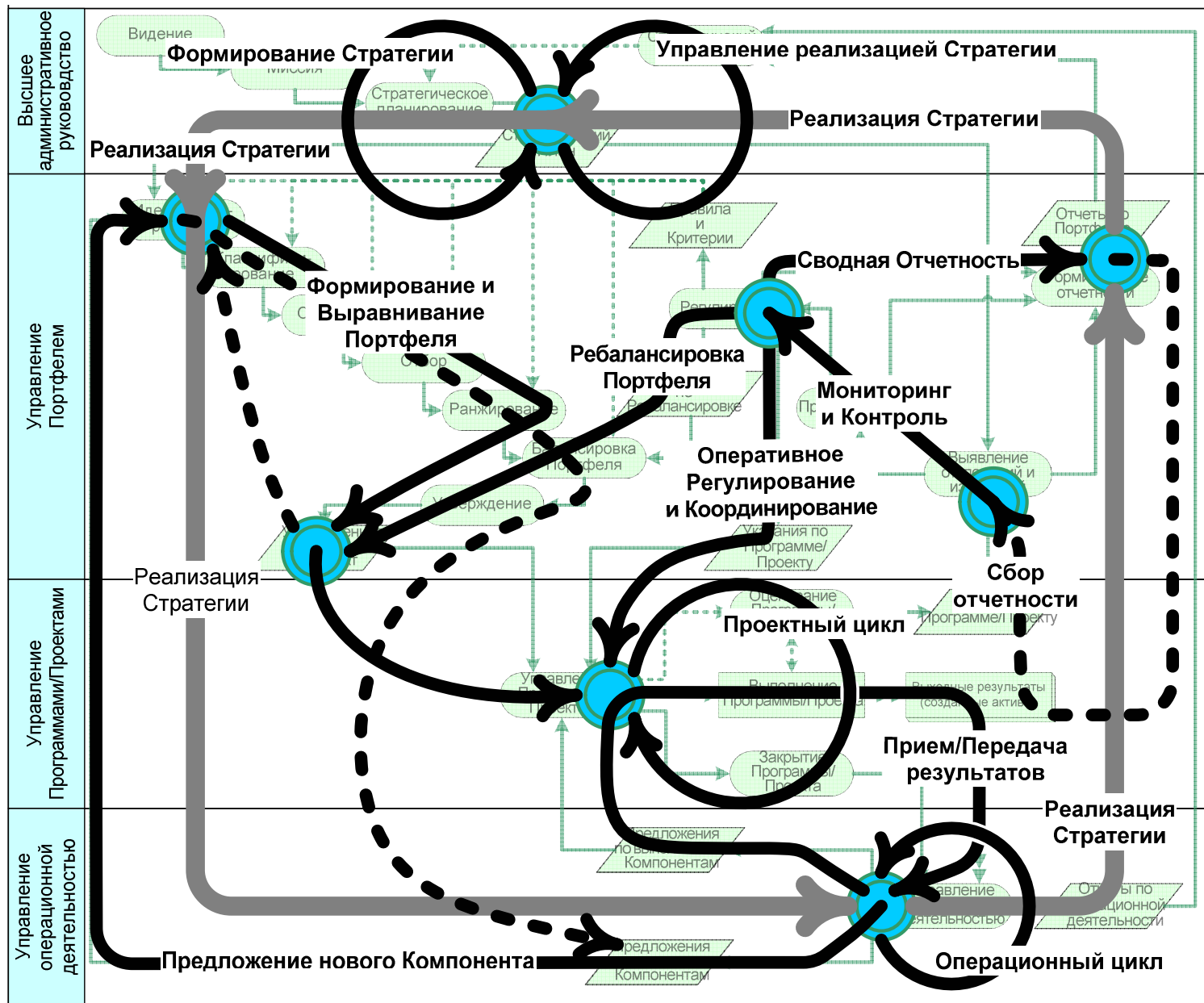


Взаимодействия при управлении Портфелем

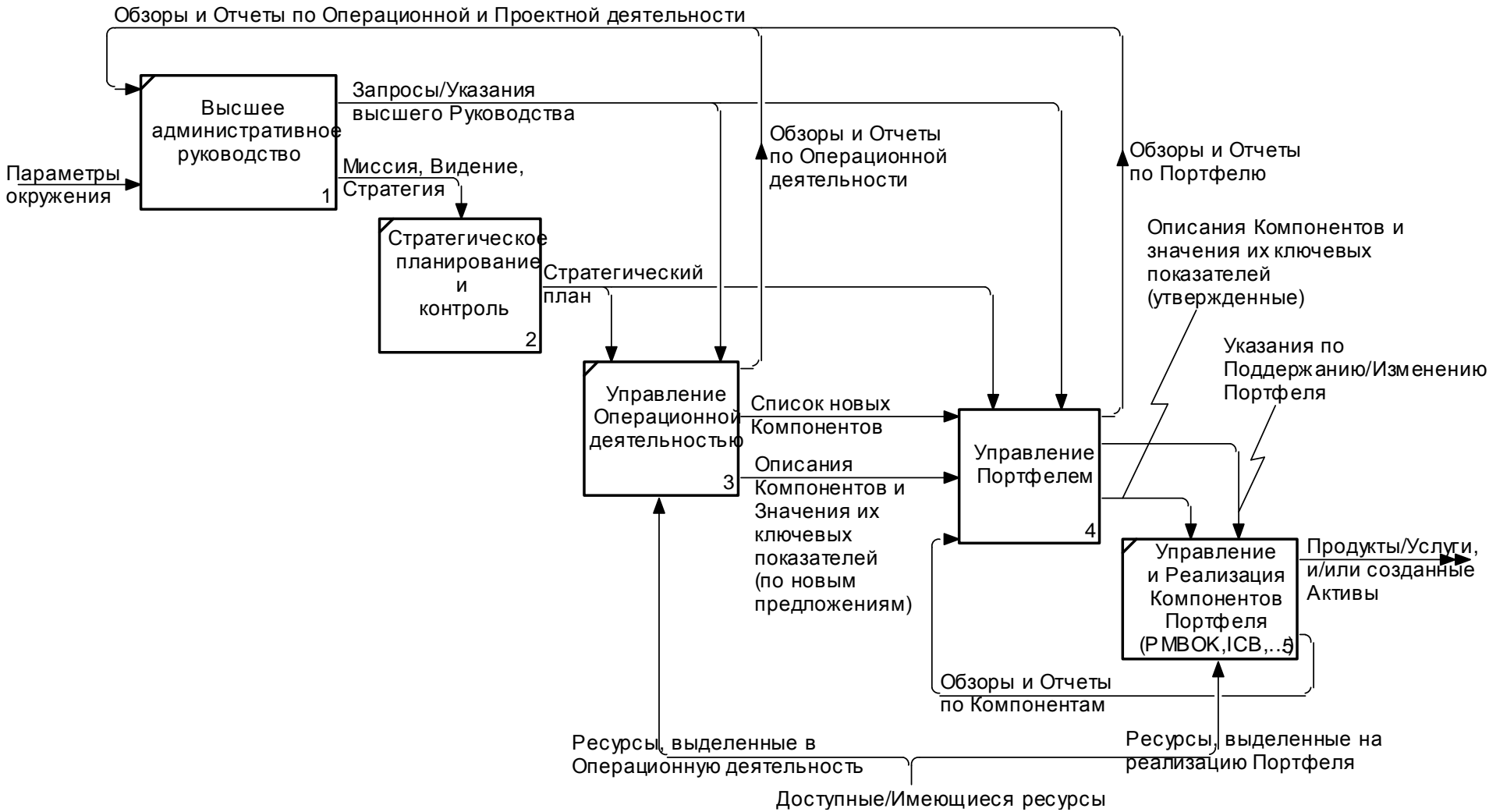


Управленческие циклы

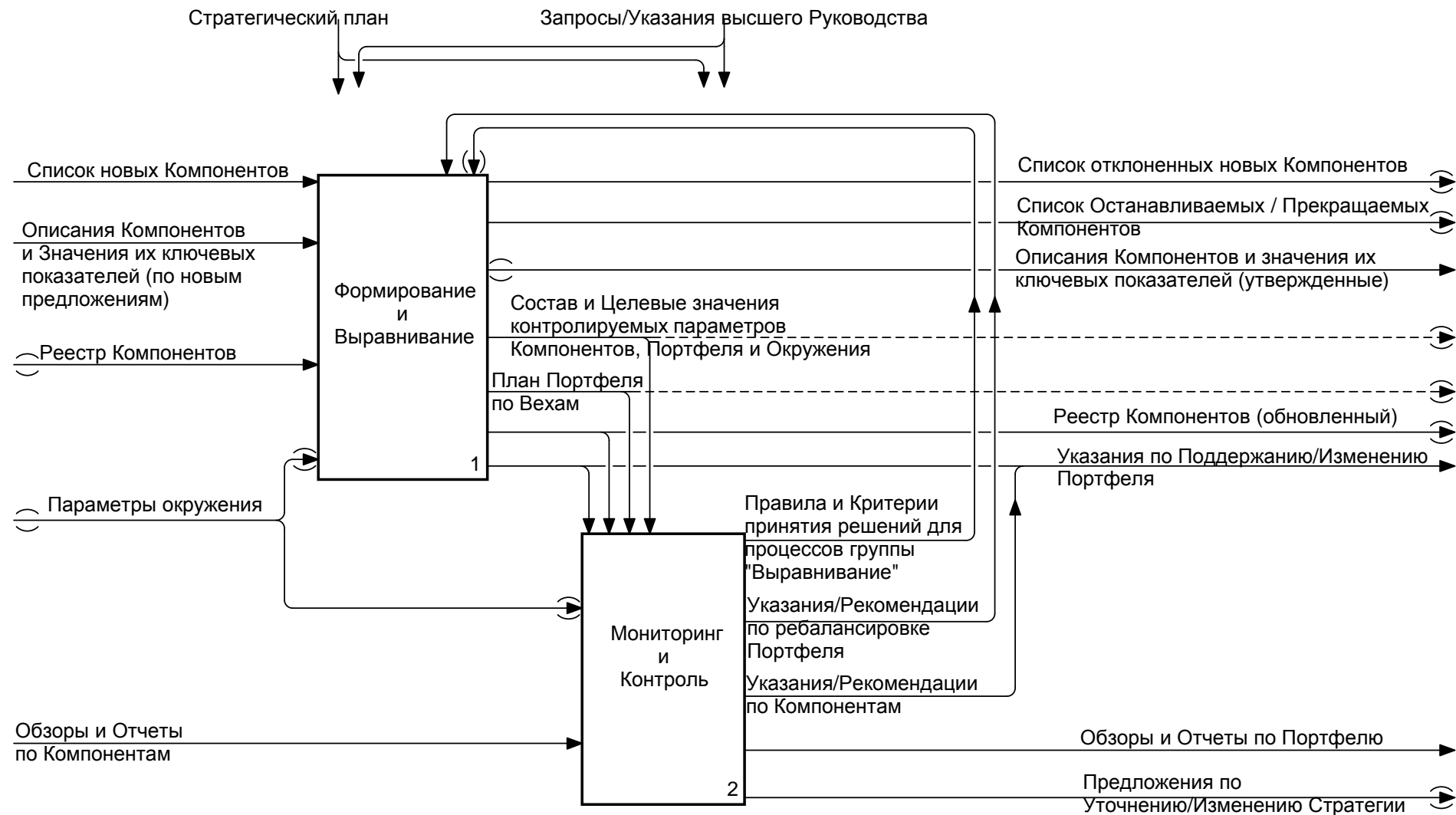
в Корпоративной Системе Управления Портфелем



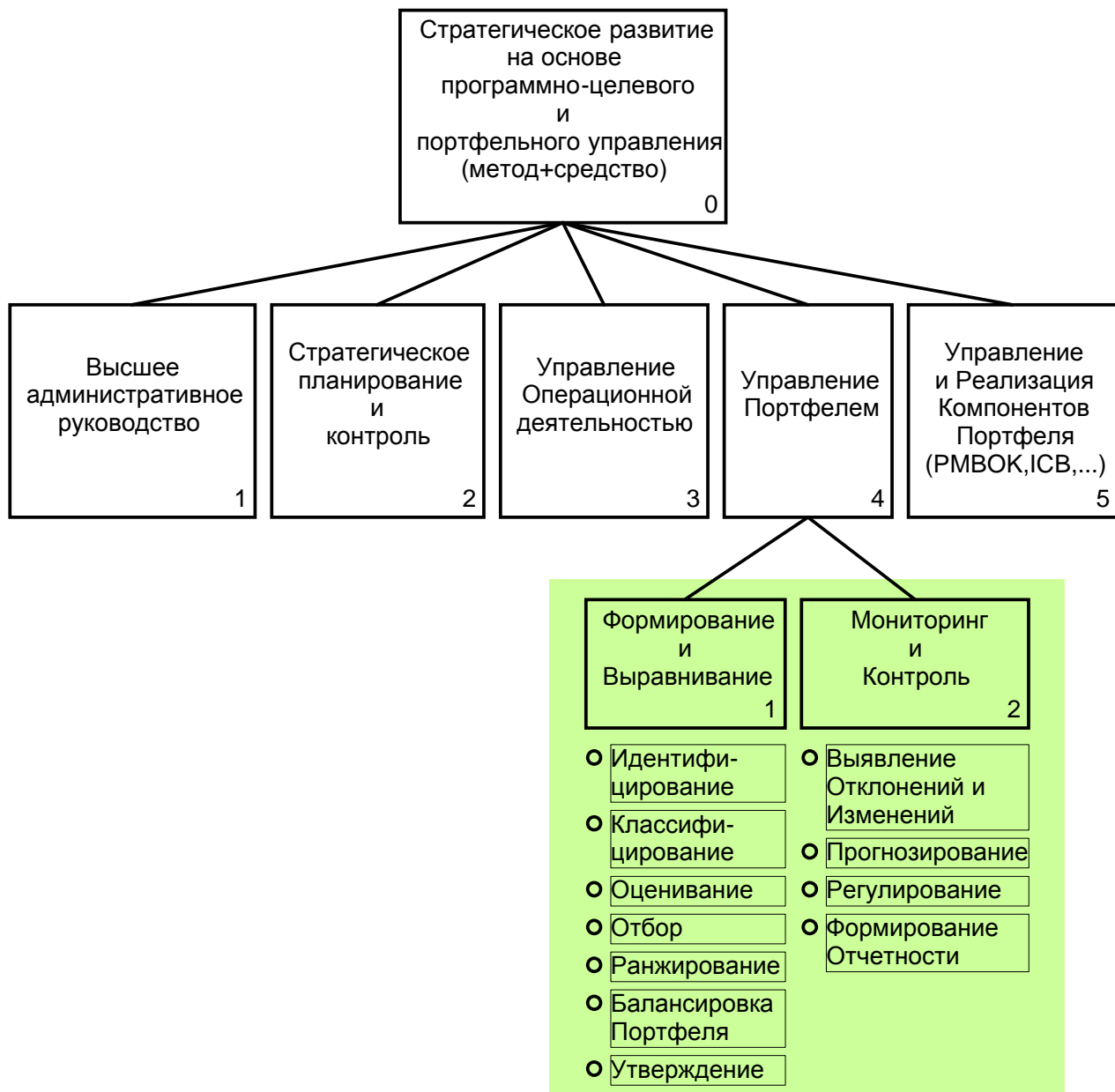
Стратегическое развитие на основе портфельного управления



Управление Портфелем Программ и Проектов



Процессы Портфельного Управления



Процессная и Методологическая карты Управления Портфелем

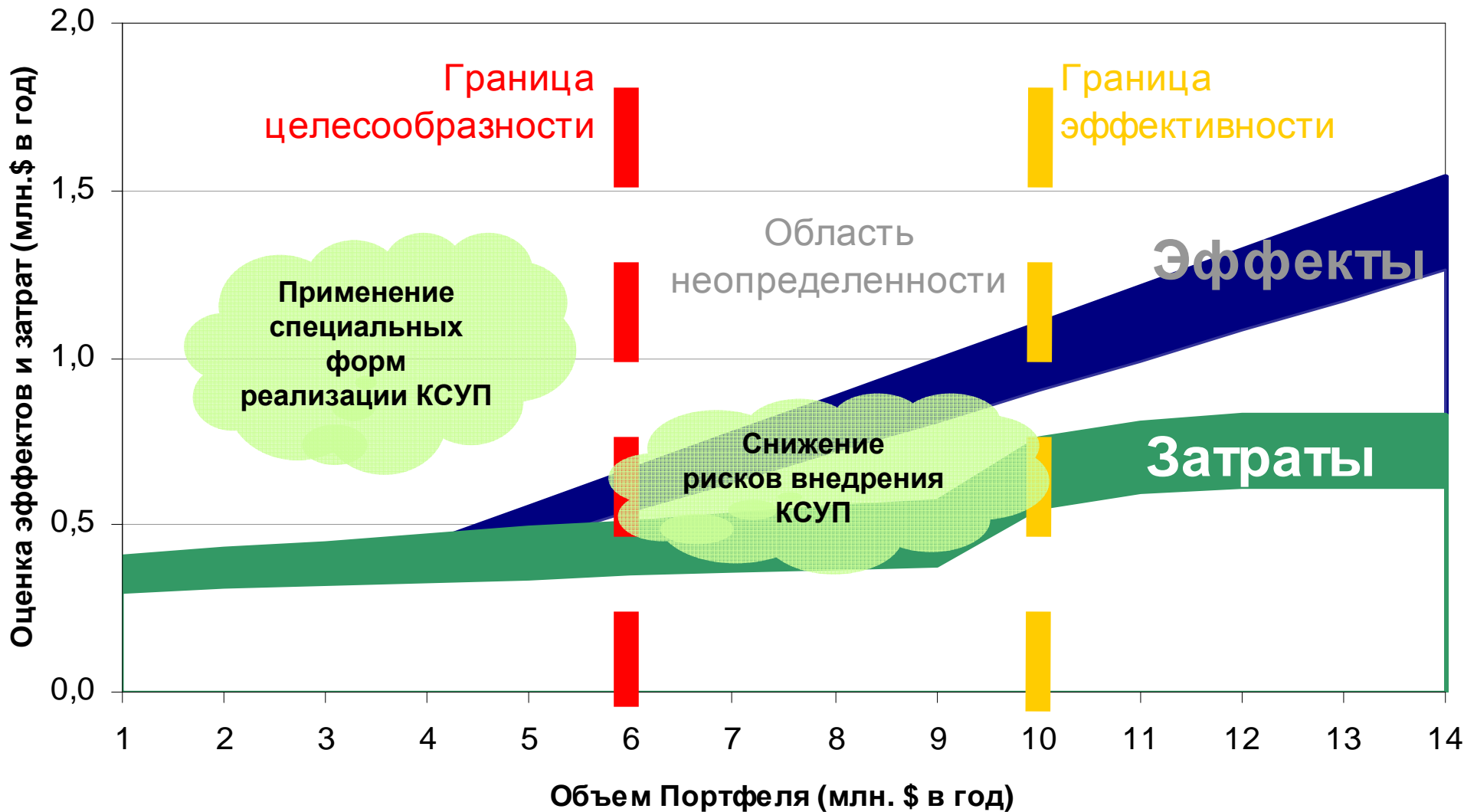
		Сбор информации	Анализ	Синтез	Оформление материалов	Оформление решений
Группа процессов «Мониторинг и Контроль»	Формирование отчетности		1. Определить формат представления и участвующих отчетов		2. Сформировать отчетные материалы	3. Сформировать и довести уведомления о готовности отчета до адресата (руководителя заинтересованности)
	Регулирование		1. Определить необходимость и характер регулирования 2. Сформировать решения по регулированию воздействия	4. Сформировать решения (по стратегиям системы управления)		3. Сформировать и довести уведомления о готовности отчета до адресата (руководителя заинтересованности)
	Прогнозирование		1. Выявить/Уточнить взаимосвязи и взаимодействия		2. Сформировать прогнозы по Портфелю	
	Выявление Отклонений и Изменений	1. Собрать информацию по выделенным Компонентам 2. Получить информацию по контролируемым параметрам	3. Выявить отклонения 4. Выявить изменения			
Группа процессов «Выравнивание»	Утверждение		1. Рассмотреть и согласовать проекты решений		2. Актуализировать «Ресурсы Компонента»	3. Сформировать и утвердить решения по балансировке Портфеля (до отнесения к исполнителям, руководителям и заинтересованности)
	Балансировка Портфеля		1. Сформировать и отобрать Варианты / Варианты Портфеля	2. Сформировать иллюстративные и пояснительные материалы (для утверждения решений)	3. Сформировать иллюстративные и пояснительные материалы (для утверждения решений)	4. Отослать новые Компоненты (не прошедшие балансировку)
	Ранжирование	1. Поддерживать классификацию Компонентов	2. Ранжировать Компоненты по заданным критериям/условиям 3. Проверить/корректировать приоритеты Компонентов		4. Сформировать сопроводительную документацию	
	Отбор		1. Отобрать новые Компоненты для Портфеля	2. Выработать рекомендации (для ранжирования)	3. Сформировать иллюстративные и пояснительные материалы (для отбора)	4. Отослать новые Компоненты (не прошедшие отбор)
Группа процессов «Выравнивание»	Оценочное		1. Сформировать комплексные оценки на основе моделей количественного оценивания	2. Выработать рекомендации (для отбора)	3. Сформировать иллюстративные и пояснительные материалы (для отбора)	
	Классификационное	1. Сравнить Компоненты с классификационными признаками				2. Отослать новые Компоненты (не прошедшие классификацию)
	Идентификационное	1. Проверить форму описания и соответствие критериям предварительного отбора Компонентов	2. Установить тип нового Компонента (Портфель / Проект / Другая работа)			3. Отослать новые Компоненты (не прошедшие идентификацию)
	Оценочное					
	Отбор		1. Анализ ограничений			
	Классификационное	4. Интерфейсы 3. Методы обмена информацией		1. Шкала расчета значений в балльные оценки		2. Агрегирование показателей

		Коммуникационные технологии	Специализированные техники и методы	Графические методы	Экспертные методы
Группа процессов «Мониторинг и Контроль»	Формирование отчетности	5. Интерфейсы 4. Методы распространения информации	2. Контрольный лист проверки готовности отчета	7. Агрегирование отчетов	6. Экспертное оценивание
	Регулирование	1.1. Интерфейсы 1.0. Методы распространения информации 9. Методы обмена информацией	2. Анализ отклонений 3. Система материального и морального поощрения 6. Анализ сценариев 7. Анализ заинтересованных сторон 5. Комплексный анализ 3. Автоматизированный синтез вариантов	8. Агрегирование решений	12. Графические презентации и аналитика 13. Экспертное оценивание
	Прогнозирование	6. Интерфейсы 5. Методы обмена информацией	4. Экономико-математические модели 1. Формирование предположений и допущений 2. Анализ арсенальных рядов 3. Прогнозирование выполнения	7. Графические презентации и аналитика	8. Экспертное оценивание
	Выявление Отклонений и Изменений	8. Интерфейсы 7. Методы обмена информацией	4. Анализ предположений и допущений 1. Формирование отчетности по выделенным Компонентам 2. Интеграция 3. Методы измерения	6. Агрегирование фактических значений контролируемых показателей	9. Графические презентации и аналитика 10. Экспертное оценивание
Группа процессов «Выравнивание»	Утверждение	6. Интерфейсы 5. Методы распространения информации	1. Переговоры 2. Решение проблем 5. Визуализация	4. Агрегирование решений	7. Графические презентации и аналитика
	Балансировка Портфеля	9. Интерфейсы 8. Методы обмена информацией	4. Методы оптимизации 3. Автоматизированный синтез вариантов 2. Экономико-математические модели 5. Комплексный анализ 7. Анализ заинтересованных сторон 6. Анализ сценариев	10. Графические презентации и аналитика	11. Экспертное оценивание
	Ранжирование		1. Классификационное ранжирование Компонентов 2. Двоякокритериальное ранжирование 3. Многокритериальное ранжирование 4. Метод оптимизации	5. Графические презентации и аналитика	6. Экспертное оценивание
	Отбор		1. Анализ ограничений	2. Графические презентации и аналитика	3. Экспертное оценивание
Группа процессов «Выравнивание»	Оценочное	4. Интерфейсы 3. Методы обмена информацией	1. Шкала расчета значений в балльные оценки 2. Агрегирование показателей	5. Графические презентации и аналитика	6. Экспертное оценивание
	Классификационное		1. Классификационное ранжирование Компонентов	2. Графические презентации и аналитика	3. Экспертное оценивание
	Идентификационное	5. Интерфейсы 4. Методы обмена информацией	1. Документирование ключевых параметров описания новых Компонентов 2. Сравнение новых Компонентов с критериями Компонента 3. Классификационное ранжирование Компонентов		6. Экспертное оценивание
	Классификационное				

Эффекты внедрения портфельного управления

Инвесторы	<ul style="list-style-type: none">▪ Снижение инвестиционных рисков за счет повышения контроля финансовых и материальных потоков, как на инвестиционной, так и на эксплуатационной фазах жизненного цикла инвестиций
Партнеры	<ul style="list-style-type: none">▪ Снижение транзакционных издержек в общем информационном пространстве;▪ Повышение согласованности совместных действий
Высшее Руководство организации	<ul style="list-style-type: none">▪ Снижение рисков бизнеса за счет повышения управляемости;▪ Гарантированность реализации принятой стратегии развития;▪ Видна «общая картина» проектно-ориентированной деятельности
Линейные руководители	<ul style="list-style-type: none">▪ Выравнивание загрузки подразделения;▪ Учет «проектной составляющей» в деятельности подразделения
Руководители проектов	<ul style="list-style-type: none">▪ Снижение неопределенностей по выделению ресурсов и финансовых средств;▪ Повышение заинтересованности высшего руководства и линейных руководителей в результатах проекта;▪ Сокращение затрат на управление проектом
Исполнители	<ul style="list-style-type: none">▪ Оперативность бонусирования по решению «личных» задач и по достижению проектных результатов;▪ Своевременность постановки и достаточная детализация задач на проекте;▪ Сокращение трудозатрат за счет возможности обращения к «прошлым» наработкам

Оценка эффектов и затрат, связанных с Корпоративной Системой Управления Портфелем



1. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов / Под ред. В.И.Воропаева. – М.: СОВНЕТ, Кубс Групп, 2001. – 265 с.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide) / Third Edition. The American National Standard ANSI / PMI 99-001-2004.
3. Pannypacker J. Justifying the Value of Project Management. – Center for Business Practices, 2002. – pp.97.
4. The Standard for Portfolio Management. Project Management Institute. 2006. – 78 p.
5. The Standard for Program Management. Project Management Institute. 2006. – 123 p.



Вопросы и Предложения

по внедрению

Корпоративной Системы Управления
Портфелем Программ и Проектов,

а также

дальнейшему развитию
представленного подхода

можно направлять
по электронному адресу:

kozlov_as@rambler.ru