

## Практика управления портфелем ИТ-проектов, чтобы был нужный результат.

Алексей Малышкин  
Начальник Отдела Контроля Проектов  
ЮникредитБанк

1

## Утренний Кофе, Портфель....и что еще

-Какие у вас странные часы,- сказала Алиса, с большим интересом наблюдавшая за манипуляциями Зайца, заглядывая ему через плечо.  
- Показывают число, а который час - не показывают!  
Льюис Кэрролл. Алиса в стране чудес

- Небольшое вступление....
- Портфель бывает тяжелый....
- Что бывает в Портфелях....
- Полезное перетряхивание Портфеля(ей)
- (Не)Детский взгляд на Проектное Управление

2

**(Не)Типичные ошибки для отказа от внедрения Портфельного Управления – все (не)понятно, (не)просто и (не)легко “из общения с Друзьями”**

(Не)много отвлеченной типичной информации – она нам (не)пригодится

- Различная терминология. Под "проектом" понимаем все, что угодно. "Проектный менеджмент" - волшебная палочка, которая может все. Простую задачу сформулировать четко не получается - не понимаем друг друга. Увязаем в согласовании и без вмешательства топ менеджмента вопросы в 70-80% случаях не решаются оперативно.
- Команда проекта - понятие расплывчатое. Никто своих людей в проект не отдает, все задачи передаются через непосредственных руководителей. Слабая матричная структура не жизнеспособна и отрицается заранее. Считается, что функциональная структура – благо и основа всего. Опора и “прикрытие” это текущая работа
- Полноценное Проектное управление внедряется только в одном или нескольких проектах (где формируется группа типа Проектного Офиса Проекта), а не во всей Организации, что приводит к сложностям при регламентации и исполнении ранее согласованных процессов, в которых участвуют другие подразделения. Мол, ваш проекты, вот и разбирайтесь с ресурсами.
- Большой минус в отказе поддержки проектного управления в функциональной организации - это то что практически невозможно создать нормальную систему мотивации. Как правило, вознаграждение учитывается в статье затрат по бухгалтерии и не зависят от “проектных перегрузок” и результатов проектов.

**Портфель**

-Откуда я знаю, что я думаю? Вот скажу - тогда узнаю!  
 Льюис Кэрролл. Алиса в стране чудес

Task Name	% заверше	% завершения по трудозатратам	Трудозатраты	Оставшиеся трудозатраты	Длительность	Начало	Окончание
Портфель Планов Блока ИТ ONLINE (для актуализации любого плана его требуется открыть)	75%	67%	84 068.01 дней	28 065.81 дней	1270 дней?	Пн 20.03.06	Пт 28.01.11
План ONLINE	81%	84%	28 946.15 дней	4 597.82 дней	1169 дней?	Пн 20.03.06	Чт 09.09.10
План	82%	81%	1 258.68 дней	237.19 дней	686 дней?	Вт 11.09.07	Вт 27.04.10
План	76%	82%	1 639.29 дней	299.29 дней	634 дней?	Чт 31.05.07	Вт 03.11.09
План (по состоянию на 06.10.09)	73%	63%	4 025.4 дней	1 472.05 дней	795 дней?	Ср 18.04.07	Вт 04.05.10
План (по состоянию на 06.10.09)	76%	73%	1 777.99 дней	484.94 дней	492 дней?	Ср 05.03.08	Чт 21.01.10
План (по состоянию на 06.10.09)	82%	82%	6 648.53 дней	1 207.7 дней	1105 дней?	Пн 20.03.06	Пт 11.06.10
План (по состоянию на 06.10.09)	85%	94%	12 964.2 дней	772.67 дней	1046 дней?	Чт 07.09.06	Чт 09.09.10
План (по состоянию на 04.08.09)	97%	98%	390.25 дней	7 дней	277.82 дней?	Вт 17.06.08	Чт 09.07.09
Ру. (по состоянию на 2)	78%	89%	241.82 дней	27 дней	217.13 дней?	Пн 01.12.08	Ср 30.09.09
План по Работам (по состоянию на 06.10.09)	13%	13%	11 971.05 дней	10 374.91 дней	195 дней	Вт 01.09.09	Пн 31.05.10
План по Работам	21%	25%	960.12 дней	724.4 дней	22 дней	Чт 01.10.09	Пт 30.10.09
ОПС План на Октябрь 2009 (по состоянию на 06.10.09)	24%	25%	439.81 дней	329.08 дней	22 дней	Чт 01.10.09	Пт 30.10.09
ОРФ План на Октябрь 2009 (по состоянию на 06.10.09)	20%	20%	107.7 дней	86.16 дней	22 дней	Чт 01.10.09	Пт 30.10.09
ОТ План на Октябрь 2009 (по состоянию на 06.10.09)	19%	25%	412.62 дней	309.16 дней	21.51 дней?	Чт 01.10.09	Пт 30.10.09
(по состоянию на 06.10.09)	70%	73%	40 022.79 дней	10 608.82 дней	1005 дней?	Пн 26.03.07	Пт 28.01.11
(по состоянию на 01.04.08)	89%	62%	10 797.06 дней	4 071.66 дней	337 дней?	Пн 26.03.07	Вт 08.07.08
(по состоянию на 28.10.08)	94%	88%	9 300.25 дней	1 088.84 дней	342.13 дней?	Чт 30.08.07	Пн 22.12.08
(по состоянию на 10.06.09)	97%	94%	14 333.54 дней	808.94 дней	264 дней?	Вт 09.09.08	Пт 11.09.09
(по состоянию на 06.10.09)	16%	17%	5 591.94 дней	4 639.38 дней	390 дней?	Пн 03.08.09	Пт 28.01.11
План (по состоянию на 09.09.09)	0%	0%	1 760 дней	1 760 дней	88 дней	Вт 01.09.09	Чт 31.12.09
План (по состоянию на 06.10.09)	73%	78%	407.9 дней	89.85 дней	559 дней?	Пн 03.09.07	Чт 22.10.09

28 проектов с уставом, 104 Крупные задачи (Проекты без Устава), 263 крупных текущих задачи. Всего 9272 задачи спланировано.

## Достанем из Портфеля Проектов и задач - Сроки Ресурсы и Риски и начнем управление ими. Как?

-Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?  
 - Это во многом зависит от того, куда ты хочешь прийти,- ответил Кот.  
**Льюис Кэрролл. Алиса в стране чудес**

### Платформы и Инструменты:

- Идеи в голове а не...
- Руки пришитые куда надо
- MS Project Server 2003
- MS Excel
- Калькулятор (5 элемент)

## Контроль сроков

Алиса-то не так уж удивилась, даже когда услышала, что Кролик сказал (а сказал он: "Ай-ай-ай! Я опаздываю!").  
**Льюис Кэрролл. Алиса в стране чудес**

Информация о плане проекта №: 15.87.000

Идентификатор задачи	Степень сложности работы	Календарные ресурсы задачи	Дата начала проекта	Дата окончания проекта	Длительность проекта, дни	Уровень загрузки, %	% загрузки по ресурсам	Факт, факт/план	Остаток, факт/план	Задержка и дата от графика работ, дни	Комментарии по задержкам
158701	Работа по договору	Людмила Сидорова	20.02.2009	21.11.2009	267	100,00	100,00	100,00	207,00	207,00	
158702	Работа по плану (Стратегический документ)	Людмила Сидорова	20.02.2009	20.02.2009	1	47,37	100,00	100,00	1,00	1,00	
158703	Информационная технология поиска для CRM по адресу (Знамя, ЮНЕСКО, сайт)	Людмила Сидорова	21.02.2009	27.02.2009	6	100,00	100,00	100,00	6,00	6,00	
158704	Проект "Сеть для хранения архивной информации"	Людмила Сидорова	20.02.2009	20.02.2009	1	40,20	100,00	100,00	1,00	1,00	
158705	РММ Векна замена рубль	Людмила Сидорова, Наталья	10.10.2007	10.04.2008	263,3	87,10	81,6	100,00	230,40	32,90	Задержка 32,90 дн (задержка)
158706	Сеть, проект	Людмила Сидорова, Наталья	17.06.2007	21.12.2008	450	100,00	100,00	100,00	450,00	0,00	Задержка 0,00 дн (задержка)
158707	Сеть и ДРП №1010 ДРП от 10.10.2008. Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	10.10.2008	14.04.2009	176	100,00	100,00	100,00	176,00	0,00	Задержка 0,00 дн (задержка)
158708	Сеть и ДРП №1010 ДРП от 10.10.2008. Оборудование. Клиентские сайты	Людмила Сидорова, Наталья	10.10.2008	27.02.2009	171	100,00	100,00	100,00	171,00	0,00	Задержка 0,00 дн (задержка)
158709	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	27.02.2009	6	100,00	100,00	100,00	6,00	6,00	Задержка 6,00 дн (задержка)
158710	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158711	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158712	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158713	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158714	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158715	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158716	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158717	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158718	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158719	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158720	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158721	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158722	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158723	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158724	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158725	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158726	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158727	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158728	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158729	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158730	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158731	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158732	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158733	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158734	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158735	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158736	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158737	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158738	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158739	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158740	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158741	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158742	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158743	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158744	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158745	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158746	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158747	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158748	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158749	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)
158750	Сетевая линия Ямал	Людмила Сидорова, Наталья	20.02.2009	20.02.2009	1	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	Задержка 1,00 дн (задержка)

### Перегрузки Ресурсов – реальные данные на 06.10.2009

-Откусишь с этого боку - станешь больше,  
-откусишь с того боку - станешь меньше.  
-Ну-ка, раскуси!  
Льюис Кэрролл. Алиса в стране чудес

Ответственный за проект	Категория	Проект	Задача	Ресурсы	Перегрузка ресурса	Подразделение ресурса	Длина в.д.	Начало	Оконч. вв.	Трудоемкость по месяцам, чел.дн													
										сент.09	окт.09	нояб.09	дек.09	январ.10	февр.10	мар.10	апр.10	май.10	июн.10	июль.10	авг.10		
Итого по месяцам				Ва Р.	Да					26,24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Бе К.	Да					22	21	42,5	21	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Ва П.	Да					38,88	22,44	13,8	9,24	7,4	6,9	3,56	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Го В.	Да					37,8	14,21	21,46	24,23	15,36	10	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Гр А.	Да					16,4	57,7	46,7	11,8	0,6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Гу П.	Да					14,27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Вч В.	Да					47,8	22	17,3	20,9	11,9	9,6	0,4	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				За В.	Да					26,43	6,03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Зво ов А.	Да					7,18	3,29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Ка А.	Да					25,49	5,6	5,3	4,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Ко В.	Да					27,09	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Кон Е.	Да					26,57	16,8	27,6	22	21,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Ку Е.	Да					23,23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Кур ИБ.	Да					25,3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Лок А.	Да					19,39	48,3	46	42,48	14,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Л оне П.	Да					19,24	16,45	23,33	4,15	5,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				МВ А.	Да					22	23,4	24	3,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				МВ В.	Да					27,2	31,6	29,5	4,56	14,15	13,69	9,09	18,66	23,95	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				МВ Ю.	Да					25,84	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Мн А.	Да					26,41	15,5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Мод А.	Да					44	39	23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Пон А.	Да					38,8	49	31,2	15,6	5,1	4,5	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Рад А.	Да					26,47	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Рав А.	Да					25,6	23,4	23	3,9	5,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Ре В.	Да					45,38	41,48	22,68	14,29	45,13	26,84	31,41	23,36	23,95	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Рл А.	Да					29,63	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Сит И.	Да					47,44	54,6	27,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Сив Ам.	Да					46,1	52,3	34,5	34,5	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Сив Д.	Да					46,39	23,54	22,45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Стр В.	Да					49	39	23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Сун А.	Да					26,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Тав А.	Да					32,62	18,96	24,85	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16,9	0
Итого по месяцам				Тю Е.	Да					43,82	41,61	24,61	38,65	14,26	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Ур А.	Да					41,05	5,6	22,4	0	1,6	10,65	0	12	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Фл В.	Да					36,7	20,21	22,21	20,27	19,4	22,21	21,24	20,27	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Шн Н.	Да					32,2	4,7	21,39	15,72	13,76	0	0,12	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Шль В.	Да					40,46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Шу К.	Да					24,38	42,3	49,1	14,7	6,5	35,37	14,47	0	0	0	0	0	0	0
Итого по месяцам				Шь М.	Да					24,64	27,14	4,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Риски

- В детстве я не рискнул бы, - ответил старик,  
- Вдруг да что-то стряется с мозгами!  
Льюис Кэрролл. Алиса в стране чудес

← Перечень проблемных задач с приоритетами

← Ранжирование проблем по оценкам (KPI), приоритетам и рискам

Формирование сценариев формирования критических путей  
Построение модели прогноза выполнения проекта →



