

КОЗЛОВ А.С.

**УПРАВЛЕНИЕ
ПОРТФЕЛЕМ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ:
ПРОЦЕССЫ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ
(МОНОГРАФИЯ)**

МОСКВА — 2010 г.

УДК 005.8
ББК 65.050

К 592

К 592 **Козлов А.С.**

Управление Портфелем Программ и Проектов: процессы и инструментарий. Монография. – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. – 350 с.

Для практического внедрения программно–целевого управления необходим процессный базис, формирующий объективные требования к составу действий (процессов) и информационных взаимодействий (интерфейсов и информационных потоков) в рамках Системы Управления Портфелем Программ и Проектов.

В Монографии представлена процессная модель, которая может использоваться в качестве такого базиса. Структурно-функциональный подход, применённый при разработке модели, позволил создать инвариантное описание процессов и информационных потоков (а также рекомендуемых техник и методов их реализации), которые могут внедряться различными организациями, вне зависимости от их масштабов, форм собственности, направлений деятельности или специфики реализуемых Программ/Проектов.

Монография будет также полезна специалистам различных областей производства, торговли, сферы услуг, внедряющих и использующих проектно–ориентированные подходы в управлении, а также преподавателям при подготовке и проведении занятий по тематике, связанной с проектным менеджментом, и слушателям различных форм обучения, изучающим вопросы управления Портфелями реальных инвестиций.

УДК 005.8
ББК 65.050

ISBN 978-5-904574-02-4

© Козлов А.С., 2010

ПРЕДИСЛОВИЕ

От желания преобразований к управляемым изменениям

Монография Александра Сергеевича Козлова — вторая книга по программно–целевому и проектно–ориентированному управлению в серии «Библиотека «Проектная ПРАКТИКА». Предлагаемая Вашему вниманию работа является одной из первых книг, представляющих системное исследование *процессов и инструментария* системы управления портфелем программ и проектов.

В книге рассматривается инвариантная модель, которая может быть использована в качестве базиса как для регламентации процессов программно–целевого и проектно–ориентированного управления, так и для формирования технических требований или технических заданий на разработку программно–аппаратных информационных систем поддержки принятия управленческих решений для портфельного управления реальными инвестициями.

Уверен, что данная работа будет иметь большое практическое значение, так как с её помощью можно сформировать методически обоснованный фундамент для повышения качества систем управления и широкого внедрения программно–целевых методов в практику хозяйствующих субъектов на всех уровнях управления.

Книга может быть интересна профессионалам, занимающимся вопросами управления портфелями проектов или внедрением программно–целевых методов управления, специалистам в области управленческого консалтинга и оптимизации бизнес–процессов, разработчикам программно–аппаратных систем поддержки принятия управленческих решений, научным сотрудникам, работающим над совершенствованием методов и инструментов программно–целевого и проектно–ориентированного управления, а также преподавателям и студентам, изучающим вопросы менеджмента.

Полковников Алексей Владимирович
Управляющий партнер Группы компаний «Проектная ПРАКТИКА»
Вице–президент Российской ассоциации управления проектами СОВНЕТ

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	12
Глава 1.Группа процессов «Формирование и Выравнивание».....	18
1.1. Идентифицирование.....	19
1.2. Классифицирование.....	34
1.3. Оценивание.....	45
1.4. Отбор.....	64
1.5. Ранжирование.....	78
1.6. Балансировка.....	91
1.7. Утверждение.....	118
Глава 2.Группа процессов «Мониторинг и Контроль»	132
2.1. Подтверждение Исполнения.....	133
2.2. Выявление Отклонений	150
2.3. Оперативное Регулирование.....	162
2.4. Формирование Отчетности.....	184
Глава 3.Группа процессов «Сопровождение и Развитие».....	198
3.1. Рассмотрение Вопросов/Проблем.....	198
3.2. Накопление и Распространение Знаний.....	212
3.3. Выявление и Анализ Изменений.....	225
3.4. Совершенствование системы управления	242
Глава 4.Общий обзор и анализ процессной модели Системы Управления Портфелем.....	262
4.1. Процессная Карта.....	263
4.2. Инструментальная Карта.....	268
4.3. Внешние входы/выходы процессов Управления Портфелем.....	276
4.4. Сопоставление с моделью PMI.....	285
Заключение	290
Приложения	
Приложение А. Модель процессов Управления Портфелем.....	294
Приложение Б. Регламенты и Нормативы Управления Портфелем.....	316
Приложение В. Классификаторы и Справочники Управления Портфелем.....	328
Приложение Г. Формы и Шаблоны типовых документов Управления Портфелем.....	338
Приложение Д. Управленческие Реестры Портфеля.....	343
Список используемой литературы и источников цитирования	348

ТЕМАТИЧЕСКИЙ УКАЗАТЕЛЬ РИСУНКОВ**Навигация**

Рис. В.1. Группировка процессов Управления Портфелем.....	14
Рис. В.2. Структура Монографии (Дорожная карта)	17
Рис. 3.1. Состав и обобщенные взаимосвязи процессов Управления Портфелем	291
Рис. ПА.1. Структура декомпозиции диаграмм предложенной модели процессов Управления Портфелем	294

Обобщённое описание процессов**группа процессов «Формирование и Выравнивание»**

Рис. 1.1. Идентифицирование	19
Рис. 1.2. Классифицирование	35
Рис. 1.5. Оценивание.....	46
Рис. 1.15. Отбор.....	65
Рис. 1.18. Ранжирование	79
Рис. 1.23. Балансировка	93
Рис. 1.32. Утверждение.....	119

группа процессов «Мониторинг и Контроль»

Рис. 2.1. Подтверждение Исполнения	134
Рис. 2.2. Выявление Отклонений	150
Рис. 2.4. Оперативное Регулирование	164
Рис. 2.8. Формирование Отчетности.....	185

группа процессов «Сопровождение и Развитие»

Рис. 3.1. Рассмотрение Вопросов/Проблем	200
Рис. 3.2. Накопление и Распространение Знаний	213
Рис. 3.3. Выявление и Анализ Изменений.....	227
Рис. 3.5. Совершенствование системы управления	243

Техники и Методы

Рис. 1.3. Принятие решений по результатам классифицирования..	37
Рис. 1.6. Формирование комплексных оценок.....	47
Рис. 1.7. Пересчёт значений показателей в балльные оценки.....	54
Рис. 1.8. Взвешивание значений по многим показателям	56
Рис. 1.9. Векторная стратификация (бинарное агрегирование)	57
Рис. 1.10. Различные структуры бинарного агрегирования	58
Рис. 1.11. Матрицы бинарного агрегирования.....	59

Рис. 1.16. Трехступенчатая система «фильтрации» новых Компонентов.....	68
Рис. 1.19. Ранжирование по одному критерию.....	87
Рис. 1.20. Многокритериальное ранжирование на основе взвешивания однокритериальных приоритетов .	88
Рис. 1.21. Получение интегрального ранга на основе векторной стратификации	89
Рис. 1.24. Логико–функциональные взаимосвязи между элементами управленческих решений.....	104
Рис. 2.5. Использование методики освоенного объема.....	176
Рис. 3.4. Стратегическая карта.....	232
Рис. 4.1. Общая логика поддержки принятия решений в рамках предложенной процессной модели	266
Рис. 4.2. Количественный состав «специализированных» техник и методов, предлагаемых к использованию в процессах Управления Портфелем	270
Рис. ПБ.1. Показатели оценивания Компонентов.....	319
Рис. ПБ.2. Регламентация рассмотрения Вопросов/Проблем.....	325
Рис. ПВ.1. Использование классификаторов и справочников	329

Визуализация (примеры)

Рис. 1.4. Распределение Компонентов по классификационным группам с отображением потребностей и ограничений....	44
Рис. 1.12. Двухкритериальная матрица	61
Рис. 1.13. Пузырьковая диаграмма	62
Рис. 1.14. Многолучевая диаграмма.....	62
Рис. 1.17. Диаграмма сравнительной значимости Компонентов в условиях ограничений.....	76
Рис. 1.22. Графическая визуализация оценок Компонентов.....	90
Рис. 1.25. Графическая визуализация альтернативных вариантов формирования состава Портфеля	110
Рис. 1.26. Поток платежей по Компоненту	114
Рис. 1.27. Общий поток платежей по Портфелю.....	115
Рис. 1.28. Диаграмма Ганта.....	115
Рис. 1.29. Календарная диаграмма по Портфелю	116
Рис. 1.30. Причинно–следственная диаграмма.....	116
Рис. 1.31. Диаграмма влияния.....	117
Рис. 2.3. Контрольная диаграмма	161
Рис. 2.6. Диаграмма Парето	182

- Рис. 2.7. Графическая презентация необходимости изменений критериев Управления Портфелем 183
- Рис. 2.9. Графическая презентация динамики изменений контролируемого показателя с использованием «семафорной» раскраски областей графика..... 195

Структурно-функциональные схемы предлагаемой модели

- Рис. 4.3. Внешние входы/выходы 277
- Рис. ПА_А.4. Взаимосвязи групп процессов..... 295
- Рис. ПА_А-0. Общая иерархическая структура процессов 314
- Рис. ПА_А.0. Место Системы Управления Портфелем в управленческом контуре организаци 315
- Рис. ПА_А.4.2. Группа «Формирование и Выравнивание» 296
- Рис. ПА_А.4.2.1. «Идентифицирование»..... 297
- Рис. ПА_А.4.2.2. «Классифицирование» 298
- Рис. ПА_А.4.2.3. «Оценивание» 299
- Рис. ПА_А.4.2.4. «Отбор»..... 300
- Рис. ПА_А.4.2.5. «Ранжирование» 301
- Рис. ПА_А.4.2.6. «Балансировка» 302
- Рис. ПА_А.4.2.7. «Утверждение» 303
- Рис. ПА_А.4.3. Группа «Мониторинг и Контроль»..... 304
- Рис. ПА_А.4.3.1. «Подтверждение Исполнения»..... 305
- Рис. ПА_А.4.3.2. «Выявление Отклонений» 306
- Рис. ПА_А.4.3.3. «Оперативное Регулирование» 307
- Рис. ПА_А.4.3.4. «Формирование Отчетности»..... 308
- Рис. ПА_А.4.1. Группа «Сопровождение и Развитие» 309
- Рис. ПА_А.4.1.1. «Рассмотрение Вопросов/Проблем» 310
- Рис. ПА_А.4.1.2. «Накопление и Распространение Знаний».. 311
- Рис. ПА_А.4.1.3. «Выявление и Анализ Изменений»..... 312
- Рис. ПА_А.4.1.4. «Совершенствование системы управления» . 313

ТЕМАТИЧЕСКИЙ УКАЗАТЕЛЬ ТАБЛИЦ

Навигация

Таблица 1.1. Процессы группы «Формирование и Выравнивание» .	18
Таблица 2.1. Процессы группы «Мониторинг и Контроль».....	132
Таблица 3.1. Процессы группы «Сопровождение и Развитие»	198
Таблица 3.4. Сводный перечень типов Вопросов/Проблем, которые могут возникать в рамках процессов Управления Портфелем.....	203
Таблица ПБ.1. Предлагаемые к использованию Регламенты и Нормативы	317
Таблица ПВ.1. Предлагаемые к использованию Классификаторы.....	331
Таблица ПГ.1. Предлагаемые к использованию Шаблоны и Формы типовых документов	338
Таблица ПД.1. Предлагаемые к использованию Управленческие Реестры	343

Обобщённое описание процессов

группа процессов «Формирование и Выравнивание»

«Идентифицирование»

Таблица 1.2. Действия (подпроцессы).....	20
Таблица 1.3. Входы	23
Таблица 1.4. Выходы.....	26
Таблица 1.5. Техники и Методы	29

«Классифицирование»

Таблица 1.6. Действия (подпроцессы).....	36
Таблица 1.7. Входы	38
Таблица 1.8. Выходы.....	40
Таблица 1.9. Техники и Методы	42

«Оценивание»

Таблица 1.10. Действия (подпроцессы)	46
Таблица 1.11. Входы.....	49
Таблица 1.12. Выходы	51
Таблица 1.13. Техники и методы	53

«Отбор»

Таблица 1.14. Действия (подпроцессы)	65
Таблица 1.15. Входы.....	67
Таблица 1.16. Выходы	71

Таблица 1.17. Техники и Методы	73
«Ранжирование»	
Таблица 1.19. Действия (подпроцессы).....	80
Таблица 1.20. Входы	82
Таблица 1.21. Выходы	84
Таблица 1.22. Техники и методы	86
«Балансировка»	
Таблица 1.23. Действия (подпроцессы).....	93
Таблица 1.24. Входы	97
Таблица 1.25. Выходы	101
Таблица 1.26. Техники и Методы	106
«Утверждение»	
Таблица 1.27. Действия (подпроцессы).....	119
Таблица 1.28. Входы	121
Таблица 1.29. Выходы	122
Таблица 1.30. Техники и Методы	127
группа процессов «Мониторинг и Контроль»	
«Подтверждение Исполнения»	
Таблица 2.2. Действия (подпроцессы).....	134
Таблица 2.3. Входы	137
Таблица 2.4. Выходы	141
Таблица 2.5. Техники и Методы	144
«Выявление Отклонений»	
Таблица 2.6. Действия (подпроцессы).....	151
Таблица 2.7. Входы	153
Таблица 2.8. Выходы	155
Таблица 2.9. Техники и Методы	157
«Оперативное Регулирование»	
Таблица 2.10. Действия (подпроцессы).....	165
Таблица 2.11. Входы	167
Таблица 2.12. Выходы	170
Таблица 2.13. Техники и Методы	174
«Формирование Отчетности»	
Таблица 2.15. Действия (подпроцессы).....	186
Таблица 2.19. Входы	189
Таблица 2.20. Выходы	191
Таблица 2.21. Техники и Методы	193

группа процессов «Сопровождение и Развитие»**«Рассмотрение Вопросов/Проблем»**

Таблица 3.2. Действия (подпроцессы)	200
Таблица 3.3. Входы.....	202
Таблица 3.5. Выходы	205
Таблица 3.6. Техники и Методы	207

«Накопление и Распространение Знаний»

Таблица 3.7. Действия (подпроцессы)	214
Таблица 3.8. Входы	217
Таблица 3.9. Выходы.....	220
Таблица 3.10. Техники и Методы	222

«Выявление и Анализ Изменений»

Таблица 3.11. Действия (подпроцессы)	227
Таблица 3.12. Входы.....	230
Таблица 3.13. Выходы	235
Таблица 3.14. Техники и Методы	236

«Совершенствование системы управления»

Таблица 3.15. Действия (подпроцессы)	244
Таблица 3.16. Входы.....	246
Таблица 3.17. Выходы	249
Таблица 3.22. Техники и Методы	252

общий обзор внешних интерфейсов предложенной модели

Таблица 4.5. Внешние целевые выходы процессов Управления Портфелем	278
Таблица 4.6. Внешние вспомогательные выходы процессов Управления Портфелем	279
Таблица 4.7. Внешние управляющие входы процессов Управления Портфелем	280
Таблица 4.8. Внешние информационные входы процессов Управления Портфелем	281

Техники и Методы

Таблица 1.18. Рекомендации, формируемые по результатам графического анализа значимости в условиях ограничений для Портфеля.....	77
Таблица 2.14. Различия в исходных данных для синтеза вариантов Указаний/Решений по Компонентам и по Портфелю	178

Таблица 4.3. Целевые различия использования экспертных техник и методов в процессах Управления Портфелем	271
Таблица 4.4. Сводная таблица использования графических форм для визуализации информации в процессах Управления Портфелем	273

Отчетность

Таблица 2.16. Рекомендации по формированию отчетности на одной странице	188
Таблица 2.17. Рекомендации по представлению детализированной информации в отчетности	188
Таблица 2.18. Рекомендации по оцениванию качества Отчета....	189
Таблица 2.22. Контрольный лист проверки готовности отчета (пример)	196

Процессная и Инструментальная карты

Таблица 4.1. Процессная Карта Управления Портфелем (состав инвариантных подпроцессов)	264
Таблица 4.2. Инструментальная Карта Управления Портфелем (используемые Техники и Методы)	269

ВВЕДЕНИЕ

Развитие российской экономики, ужесточение конкуренции, диверсификация бизнесов и организационных структур — эти и им подобные факторы способствуют переходу от «точечных изменений», ранее выполнявшихся через отдельные Программы и Проекты, к необходимости осуществления согласованного, поступательного и сбалансированного развития, реализующего весь комплекс стратегических целей с учетом рисков и ограниченности ресурсов организации. А это, в свою очередь, приводит к необходимости внедрения новой управленческой парадигмы — портфельного управления. При этом термин «Портфель» используется для обозначения объединяемых общим управлением группы Проектов, Программ и отдельных работ (не обязательно технологически взаимосвязанных или объединяемых получением целевого результата). Принципы «объединения» могут быть различными, например:

- по однотипному содержанию;
- по однотипности функциональных или отраслевых признаков;
- по сходству организационно–финансовых условий реализации;
- по общности потребителей или предприятий–разработчиков.

В ряде случаев может возникать необходимость в формировании Портфеля, в котором упорядочивание Проектов выполняется в виде регламентированной очередности или производственно–технологической последовательности. Но в подавляющем большинстве случаев ориентация на работу с Портфелем вытекает из принципа достижения эффекта от синергии, когда целое оказывается более выгодным, чем простая сумма частей. При этом для достижения синергетических преимуществ может потребоваться «ухудшение» характеристик по отдельным Компонентам (например, сдвиг сроков, изменение финансирования и перераспределение ресурсов, корректировка состава и содержания выходных результатов). Портфель позволяет рассматривать всю совокупность выполняемых проектно–ориентированных мероприятий как единого комплекса работ, нацеленных на эффективное и результативное развитие организации в рамках реализации намеченной Стратегии.

Для практического внедрения принципов и методов Управления Портфелем в предыдущих работах (см., например, [9 и 10]) были рассмотрены, дополнены и систематизированы следующие вопросы программно–целевого и проектного управления:

- актуальные проблемы управления целенаправленными изменениями и реализации Стратегии посредством применения методов проектного и программно–целевого управления;

- понятийный аппарат портфельного управления, а также качественные характеристики Портфеля и его Компонентов;
- представления о роли и месте Портфеля Программ и Проектов в системе управления организацией;
- критериальные требования к системе Управления Портфелем, системам управления Программой/Проектом и к системе управления организацией в целом, определяемые рядом факторов их взаимодействия;
- общие принципы внедрения портфельного управления в практическую деятельность организации;
- показатели для контроля качества Системы Управления Портфелем на всех этапах жизненного цикла (от принятия решения о развертывании и внедрении до управления эксплуатацией);
- основные процессы Управления Портфелем, которые собственно и формируют процессный базис практической реализации программно-целевого и портфельного управления.

Дальнейшему рассмотрению и детализации процессов и методов Управления Портфелем Программ и Проектов собственно и посвящена представляемая Вашему вниманию работа (далее — *Монография*).

С точки зрения участия в формировании выходного результата управления процессы Управления Портфелем могут быть условно разделены на три группы:

1. **«Формирование и Выравнивание»** — эта группа процессов запускается по необходимости (в полном составе или только по отдельным процессам) для идентифицирования, классифицирования, оценивания, ранжирования, отбора и балансировки Компонентов Портфеля, а также для установления того, как Компоненты будут управляться в рамках Портфеля;
2. **«Мониторинг и Контроль»** — эта группа процессов на регулярной основе анализирует установленные показатели выполнения Портфеля для подтверждения согласованности Портфеля в целом и его Компонентов со Стратегическими Целями и Задачами организации;
3. **«Сопровождение и Развитие»** — эта группа процессов на регулярной основе анализирует изменения Окружения и Стратегии для настройки, своевременной перенастройки и адаптации Системы Управления Портфелем.

Предложенная группировка по целевому выходному результату позволяет сформировать инвариантный состав и содержание самих процессов Управления Портфелем, который не зависит ни от сферы деятельности, ни от формы собственности организации (см. Рис. В.1).



Рис. В.1. Группировка процессов Управления Портфелем

Процессы группы **«Формирование и Выравнивание»** гарантируют

- ① соответствие Портфеля Стратегическим целям организации;
- ② пригодность установленных правил и критериев для Управления Портфелем;

а также устанавливают

- ③ структурированный подход, позволяющий удерживать совокупность Компонентов Портфеля в состоянии, согласованном со Стратегией организации.

Процессы этой группы наиболее активны в следующих управленческих ситуациях:

- отбор Компонентов для включения в состав Портфеля,
- проведение существенных корректировок Портфеля (например, в связи со значительными отклонениями от Базовых Планов/Бюджетов либо при обновлении Стратегии),
- согласование базовых Планов и Бюджетов по Компонентам.

Традиционно уточнение Стратегии и краткосрочное планирование–бюджетирование выполняется один раз в год, но может выполняться и чаще, например, ежеквартально, либо «по необходимости», например, при изменениях в бизнесе и/или в его Окружении.

Когда все Компоненты Портфеля отобраны, должным образом согласованы со Стратегическими целями, проранжированы и утверждены для реализации, необходимо реализовать мониторинг и контроль, как по каждому Компоненту, так и по Портфелю в целом.

Процессы группы «**Мониторинг и Контроль**» гарантируют,

- ① что Компоненты и Портфель в целом остаются согласованными со Стратегией и Окружением, а также надлежащим образом выполняются;
- ① что ожидаемые результаты будут, в конце концов, достигнуты и принесут ожидаемые эффекты;
- ② максимизацию эффективности и результативности выполнения Компонентов при соблюдении установленных критериев и показателей исполнения, как агрегированно по всему Портфелю, так и по отдельным группам Компонентов, а в некоторых случаях, — и по отдельным Компонентам Портфеля;

а также устанавливают

- ③ оперативные регулирующие воздействия по Компонентам и Портфелю в целом.

Процессы этой группы наиболее активны в следующих управленческих ситуациях:

- подтверждение исполнения отдельных этапов и Компонентов в целом;
- формирование оперативных регулирующих воздействий в случае выявления отклонений от исполнения Компонентов и Портфеля в целом;
- формирование отчетности (регулярной и запрашиваемой) по исполнению Портфеля и реализации Стратегии.

Обычно контроль отклонений и формирование отчетности проводится на регулярной основе. Отчеты по Портфелю и Стратегии передаются на высший уровень руководства. Выявленные отклонения анализируются и по ним формируются соответствующие оперативные регулирующие воздействия. Если выявляются значительные отклонения в исполнении или существенные изменения внешних условий, то формируются указания на проведение ребалансировки Портфеля.

Процессы группы «**Сопровождение и Развитие**» гарантируют,

- ① что Портфель в целом будет выполняться в соответствии с установленными на уровне организации критериями и показателями (например, IRR, ROI, NPV), которые могут контролироваться, как агрегированно по всему Портфелю, так и по отдельным группам Компонентов, а в некоторых случаях — и по отдельным Компонентам Портфеля;
- ② что Управление Портфелем будет вестись на регулярной основе с использованием установленных регламентов и при поддержке соответствующей инфраструктуры (в том числе и информационно–телекоммуникационной системы);

а также устанавливают

③ принципы, критерии и показатели оценивания, выбора, ранжирования и балансировки Компонентов Портфеля.

Процессы этой группы наиболее активны в следующих управленческих ситуациях:

- выявление и оценивание изменений Стратегии и Окружения Портфеля;
- рассмотрение и решение возникающих Вопросов/Проблем;
- тиражирование наработок и лучших методов;
- целенаправленное развитие Системы Управления Портфелем Программ и Проектов.

Обычно изменения Окружения контролируются на регулярной основе, а по изменениям Стратегии формируются соответствующие уведомления. Рассмотрение вопросов/проблем и тиражирование лучших наработок проводится по необходимости. Развитие, усовершенствование и адаптация Системы Управления Портфелем выполняется в тех случаях, когда существующие элементы системы уже не в состоянии эффективно и результативно решать возлагаемые на них задачи.

Сами процессы в *Монографии* рассматриваются с точки зрения их интеграции и реализации взаимодействия между ними, т.е. получения «сквозного» целевого результата управления — контролируемого Портфеля и реализуемой Стратегии.

При описании каждого процесса будут детально рассмотрены

- составляющие его подпроцессы,
- входы/выходы,
- используемые методы и средства.

В то же время это не означает, что все процессы должны применяться одинаково для всех Портфелей во всех организациях. Руководитель и команда управления Портфелем ответственны за выбор соответствующего процесса и его реализацию с учетом возможной специфики и особенностей каждого конкретного Портфеля.

Собственно, структура *Монографии* базируется на детальном описании процессов в отмеченных трех группах, а также включает общий обзор и анализ процессной модели Управления Портфелем (см. Рис. В.2).

Автор выражает признательность руководителям группы компаний «Проектная ПРАКТИКА» — Полковникову А.В. и Трубицыну Ю.Ю., оказавшим поддержку при издании *Монографии*.

Введение		стр. 12
Глава 1. Группа процессов «Формирование и Выравнивание»		стр. 18
Идентифицирование		стр. 19
Классифицирование		стр. 34
Оценивание		стр. 45
Отбор		стр. 64
Ранжирование		стр. 78
Балансировка		стр. 91
Утверждение		стр. 118
Глава 2. Группа процессов «Мониторинг и Контроль»		стр. 132
Подтверждение Исполнения		стр. 133
Выявление Отклонений		стр. 150
Оперативное Регулирование		стр. 162
Формирование Отчетности		стр. 184
Глава 3. Группа процессов «Сопровождение и Развитие»		стр. 198
Рассмотрение Вопросов/Проблем		стр. 198
Накопление и Распространение Знаний		стр. 212
Выявление и Анализ Изменений		стр. 225
Совершенствование системы управления		стр. 242
Глава 4. Общий обзор и анализ процессной модели Системы Управления Портфелем		стр. 262
4.1. Процессная Карта		стр. 263
4.2. Инструментальная Карта		стр. 268
4.3. Внешние входы/выходы		стр. 276
4.4. Сопоставление с моделью PMI		стр. 285
Заключение		стр. 290
Приложения		
Приложение А. Модель процессов Управления Портфелем	Приложение Б. Регламенты и Нормативы	Приложение В. Классификаторы и Справочники
стр. 294	стр. 316	стр. 328
Приложение Г. Формы и Шаблоны типовых документов	Приложение Д. Управленческие Реестры Портфеля	
стр. 338	стр. 343	
Литература и источники цитирования		стр. 348

Рис. В.2. Структура Монографии (Дорожная карта)