

Функции и процессы проектного управления инновационным портфелем региона (Ч.2)

Р.Батрик, пытаясь показать различие между управлением проектом и управление портфелем проектов, говорит, что «управление отдельным проектом направлено на обеспечение того, что проект выполняется правильно. Успешное управление «всеми проектами» (имеется в виду сформированным портфелем) направлено на обеспечение того, что мы выполняем правильные проекты». Д.Хофи полагает, что управление портфелем проектов это нечто больше, чем просто мультипроектное управление. Каждый портфель проектов должен быть проанализирован с точки зрения его соответствия стратегическим целям организации и общей выгоды, а затем необходимо управлять не только и не столько отдельными проектами, как всей деятельностью по проектам, так чтобы добиваться общих результатов, которые обладают ценностью большей нежели, сумма частных результатов отдельных проектов.

Российские ученые А.Матвеев, Д.Новиков и А.Цветков дают следующее определение. «Процесс управления портфелем проектов – это циклический процесс выбора и управления оптимальным набором проектно-ориентированных инвестиций, дающих максимальную полезность». Другой российский исследователь А.Белозеров в попытке разобраться в том, что же из себя представляет управление портфелем и чем оно отличается от управления проектом, приходит к выводу, что «управление портфелем отвечает на вопрос «Какие проекты являются правильными, т.е. имеют максимальную ценность для компании?», а управление проектами позволяет правильно управлять этими правильными проектами – т.е. достигать проектные цели, не выходя за рамки проектных ограничений, тем самым обеспечивая эту ценность».

Обобщая представленные выше определения, можно сказать, что **управление портфелем проектов** представляет собой систему функций, процессов и инструментов, используемых для управления совокупностью специально отобранных проектов, программ и других видов деятельности, в целях максимизации общих выгод от их совместного осуществления.

Применительно к управлению региональными инновационными системами можно сказать, что управление инновационным портфелем региона представляет собой особый вид проектного управления, направленный на максимизацию результатов функционирования и развития совокупности инновационных проектов и программ в регионе посредством их идентификации, анализа, оценки, отбора, определения приоритетом, оптимального распределения ресурсов, контроля за выполнением, изменения состава портфеля инновационных проектов и программ.

Далее рассмотрим, из каких функций и процессов складывается управление портфелем проекта. В настоящее время в научной литературе можно найти описания нескольких в различной степени разработанных моделей функций и процессов общего управления портфелем, как области проектного управления.

Российские ученые А.Матвеев, Д.Новиков и А.Цветков, рассмотрев ряд иностранных подходов к управлению портфелем, выработали собственную модель. Они полагают что в управлении портфелями можно выделить шесть основных блоков или направлений деятельности:

- «инвентаризация» или идентификация проектов для четкого определения потребностей в ресурсах и оценки самой возможности формирования и выполнения портфеля проектов;
- анализ соответствия проектов стратегическим целям организации;
- определение ключевых показателей контроля отдельных проектов;
- анализ структуры финансирования проектов;
- формирование сбалансированных портфелей;
- максимизация полезности портфеля проектов».

Состав процессов управления портфелем в модели А.Матвеева, Д.Новикова и А.Цветкова показан на рисунке. Они выделяют в управлении портфелем четыре процесса высшего уровня: определение всего перечня проектов, анализ проектов, оптимизация портфеля и реализация портфеля. Их общее содержание показано в таблице.

Описание процессов управления портфелем по А.Матвееву,
Д.Новикову и А.Цветкову

Процесс	Описание содержания процесса
Определение перечня проектов	Сбор актуальной информации, обеспечивающей «прозрачность» портфеля проектов
Анализ	Анализ проектов по ключевым показателям на основании различных аналитических представлений
Оптимизация	Выбор оптимального портфеля проектов
Реализация	Выполнение портфеля проектов и отчетность о показателях его выполнения