

## Функции и процессы проектного управления инновационным портфелем региона (Ч.5)

---

На фазе планирования портфеля проектов осуществляются запуск проектов (назначение менеджеров проектов, формирование организационных структур, выпуск уставов проектов), детальное планирование (детализация всех видов планов относительно приведенных в бизнес-плане до степени, необходимой для успешной реализации проекта), выделение ресурсов (выделение конкретных людей, производственных мощностей и т.д.).

Спецификой данной фазы является то, что при планировании портфеля проектов должны учитываться общие ресурсы, т.е. ресурсы, которые используемые несколькими проектами, а также выявляться и разрешаться ресурсные конфликты.

На фазе управления реализацией выполняются следующие задачи:

- мониторинг выполнения проектов в портфеле, анализ отклонений при реализации проектов и их влияния на связанные проекты и портфель в целом;
- координация ресурсов, которая предполагает, что в ходе реализации некоторые проекты могут приостанавливаться, а их ресурсы перебрасываться на другие, более приоритетные проекты.

Теперь рассмотрим основные зарубежные подходы к выделению функций и процессов управления портфелем проектов. Авторы одной из немногих специализированных книг по управлению портфелем проектов П.Рад и Дж.Левин выделяют три основных процесса:

- Отбор проектов в портфель для дальнейшего исполнения,
- Выполнение проектов и программ (выполняется с использованием методов и средств управления отдельными проектами и программами),
- Оценка и анализ выполняемых проектов, программ и портфеля в целом.

Американская исследовательница проблем и перспектив развития управления портфелем проектов Дж.Кнутсон предлагает модель, состоящую из пяти основных процессов:

- Анализ проектов – сбор и исследование информации о проекте, исследование его соответствия стратегии компании;
- Отбор проектов – принятие решение о включении или не включении проекта в портфель организации;
- Установление приоритетов – использование системы оценки проектов для определения приоритетности проектов с точки зрения общей стратегии организации;
- Регистрация (авторизация) – официальное признание того, что проект подлежит выполнению, после которого следует передача его на

разработку и реализацию с помощью методов и средств управления проектами;

- Ресурсное планирование – определение потребности проектов в ресурсах, анализ ограничений на ресурсы, распределение ресурсов по проектам.

Исследователи Дж.Кендалл и С.Роллинз предлагают выделять также шесть, но несколько других, процессов:

- Определение и обоснование набора проектов, которые необходимо выполнить для достижения стратегических целей организации;
- Балансировка портфеля проект с точки зрения различных категорий проектов;
- Планирование и выполнение проектов;
- Анализ хода выполнения проектов, входящих в портфель;
- Оценка новых возможностей и анализ потенциальных выгод от включения новых проектов в портфель;
- Предоставление информации, необходимой для лиц, принимающих решения.

Д.Хофи полагает, что процессы управления портфелем проектов призваны ответить на следующие вопросы:

- Выполняет ли организация «правильные» проекты (с точки зрения их соответствия стратегическим целям, ресурсным ограничениям, общей выгоды)?
- Выполняются ли проекты правильно?
- Создают ли проекты ожидаемые результаты?
- Соответствуют ли результаты проектов стратегическим целям, ограничениями и образуют ли они большую выгоду, нежели просто сумма этих результатов?

Далее рассмотрим стандарт управления портфелем, разработанный американским институтом PMI. Эта модель выделяет пять функций:

- согласование компонентов портфеля со стратегией организации,
- обоснование эффективности и состоятельности компонентов стратегического портфеля,
- определение результативности компонентов и установление их взаимоотношений,
- определение и распределение ресурсов в соответствии с установленными приоритетами;
- изменение состава компонентов стратегического портфеля.

Стандарт PMI выделяет две области управления портфелем – управление содержанием портфеля, а также мониторинг и контроль компонентов портфеля. В области управления содержанием портфеля выделяются процессы:

- Идентификации,
- Категоризации,

- Оценки,
- Отбора,
- Определения приоритетов,
- Формирования портфеля,
- Авторизации.

В области мониторинга и контроля стандарт РМІ выделяет процессы:

- Оценки состояния портфеля и подготовки отчетности,
- Управления изменениями в портфеле.