

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.