

Методы, инструменты и средства управления инновационным портфелем региона

Как отмечалось, стандарт по управлению портфелями РМІ (да и многие другие модели процессов управления портфелями) очень мало говорит об конкретных инструментах, средствах и методах, которые следует применять в рамках различных процессов. Российские ученые А.Матвеев, Д.Новиков и А.Цветков предлагают для каждой выделенной функции один или несколько количественных методов (хотя детально их не описывают, но дают ссылки на литературу). Предложенная ими таблица задач и методов управления портфелем была дополнена А.Тер-Оганесовым.

В частности им были привнесены методы организационного сетевого анализа. А.Тер-Оганесов также исключил из списка А.Матвеева, Д.Новикова и А.Цветкова несколько не очень понятных методов (таких как механизмы самокупаемости, механизмы страхования, противозатратные механизмы). С помощью «+» показано то, что группа методов рекомендуется для использования при выполнении той или иной задачи. Знак «○» показывает, что методы могут быть использованы при дополнительном усилии по адаптации. Символ «-» говорит о невозможности использовать данные методы.

Предложенная А.Матвеевым, Д.Новиковым и А.Цветковым и доработанная А.Тер-Оганесовым методическая модель обладает рядом существенных недостатков:

- **Предельная избыточность.** В таблице приведено настолько много различных методов, что сложно представить, что все они могут быть использованы в рамках практически работающей системы управления. Следует учесть, что в строках таблице есть целые группы методов (например, методы агрегирования). Приведенные методы далеко не в полном объеме используются для управления более сложными системами, нежели управление портфелями.
- **Отсутствие детализации.** Методы представлены общие, часто в группах, без выделения конкретных инструментов и описания того, как, в каком контексте и с какими результатами должны использоваться данные методы. Наличие ссылок на источники не сильно помогает, так как часто данные источники не позволяют определить, что же это за методы и как их использовать для управления портфелем.
- **Нечеткость выделения.** Часто методы сгруппированы так, что вообще не понятно, о чем идет речь. Достаточно взглянуть на такие строки как «Методы прогнозирования», «Методы планирования деятельности» или «Методы бюджетирования», чтобы в этом убедиться. Методов прогнозирования и бюджетирования существует большое количество.

О каких конкретно методах здесь говорится, можно только догадываться. При этом ясно, что далеко не все методы (например, планирования деятельности) можно использовать для управления портфелем.

Таблица. Задачи и методы управления портфелями проектов

Методы, применяемые для решения задач	Задачи управления портфелями				
	Оценка эффективности проектов	Формирование портфеля проектов	Планирование процесса реализации портфеля проектов	Распределение ресурсов между проектами портфеля	Оперативное управление портфелем проектов
Методы комплексного оценивания	+	○	○	○	+
Методы экспертного оценивания	+	○	+	○	○
Методы агрегирования (объединения проектов в портфели)	○	○	+	+	○
Методы конкурсного отбора	○	+	-	+	-
Методы прогнозирования	+	○	-	-	○
Методы управления составов работ	○	+	○	○	○
Методы структурного моделирования	+	+	○	-	○
Методы оптимизации материально-технических потоков	-	○	○	+	○
Методы организационного сетевого анализа	-	+	○	+	○
Методы планирования деятельности	○	+	+	+	○
Методы оптимизации распределения ресурсов	-	○	○	+	○
Методы управления риском	○	+	○	○	+
Методика смешанного финансирования	-	+	○	+	-
Методы стимулирования	-	-	○	+	+

деятельности					
Методы бюджетирования	+	+	○	+	+
Метод освоенного объема	-	-	○	+	+
Методы оперативного управления	-	○	○	○	+

- Условность привязки к задачам управления портфелями проектов. Задача привязки методов к задачам управления портфелями решена не удачно, так как связь между методами и задачами весьма приблизительная. В рамки одной задачи попадают одни методы и исключаются другие. Почему это происходит можно только предполагать.
- Несоответствие специфике управления портфелем проектов. Приводятся некоторые методы, которые имеют прямое отношение исключительно только к управлению отдельными проектами и никак не связаны с целями управления портфелем. Например, метод освоенного объема используется для управления проектом на стадии его реализации и к управлению портфелями приложен быть не может. По крайней мере в приведенной авторами модели литературе никаких пояснений на этот счет не содержится.

В конечном итоге, модель обозначает только некоторые ориентиры, но при этом не помогает четко определить, какие же методы и инструменты нужно использовать для управления портфелем. Автору настоящего исследования представляется более разумным отобрать несколько конкретных методов и показать, как они могут быть использованы в управлении портфелем проектов, вместо формирования глобального перечня всех потенциально возможных методов.