

Методы, инструменты и средства управления инновационным портфелем региона (Ч.6)

Матричные модели на сегодняшний день прочно вошли в практику не только управления портфелями технологий, но управления портфелями любых проектов. Так в работах Г.Кендалл и С.Роллинза, Р.Висоцки и Р.МакГарри и Дж.Фрейма присутствует описание матричных диаграмм, отображающих пространство с измерениями – прибыль и риск. На матрице выделяется четыре сегмента – высокая прибыльность и высокий риск, высокая прибыльность и низкий риск, низкая прибыльность и высокий риск, низкая прибыльность и низкий риск. Проекты изображаются в виде кругов, диаметр которых соотносится либо с затратами на проект, либо с долей рынка, либо с каким-либо другим показателем. Размещая проект на матрице риск-прибыль, руководство портфеля может определить нужный набор проектов, исходя из предпочтений по риску и ожидаемой прибыли.

Существует большое количество матричных моделей, в которых проекты, изображаемые в виде кружков, размещаются в двумерном пространстве, созданном из совмещения двух наиболее важных параметров портфеля. Данные модели получили общее название «пузырьковых диаграмм» (bubble diagram) или «круговых диаграмм» и сегодня используются в большинстве программных продуктов по управлению портфелями.

Другим примером матричных моделей является модель, предложенная Г.Керцнером и добавляющая в обычное представление круговой матрицы динамический аспект. В управленческой матрице (у Г.Керцнера предлагается для использования две матрицы, одну из которых можно называть управляющей, так как она предназначена не для анализа портфеля, а для управления им) вводится два измерения – качество ресурсов и стадии жизненного цикла проекта. Выгоды каждого проекта изображаются с помощью размера круга. Расположение круга соответствует требуемому для данного проекта качеству ресурсов и фазе жизненного цикла, на которой он находится. Размер круга соответствует выгодам, получаемым в рамках указанных фаз жизненного цикла проекта и сопоставимых временных горизонтов (обычно один год). Оригинальным решением Г.Керцнера является введение секторного отображения динамики выполнения проекта. Темный сектор внутри отображает долю работ, выполненных на текущий момент. На рисунке 1 изображена матричная модель Г.Керцнера, которая включает в себя портфель, состоящий из шести проектов.

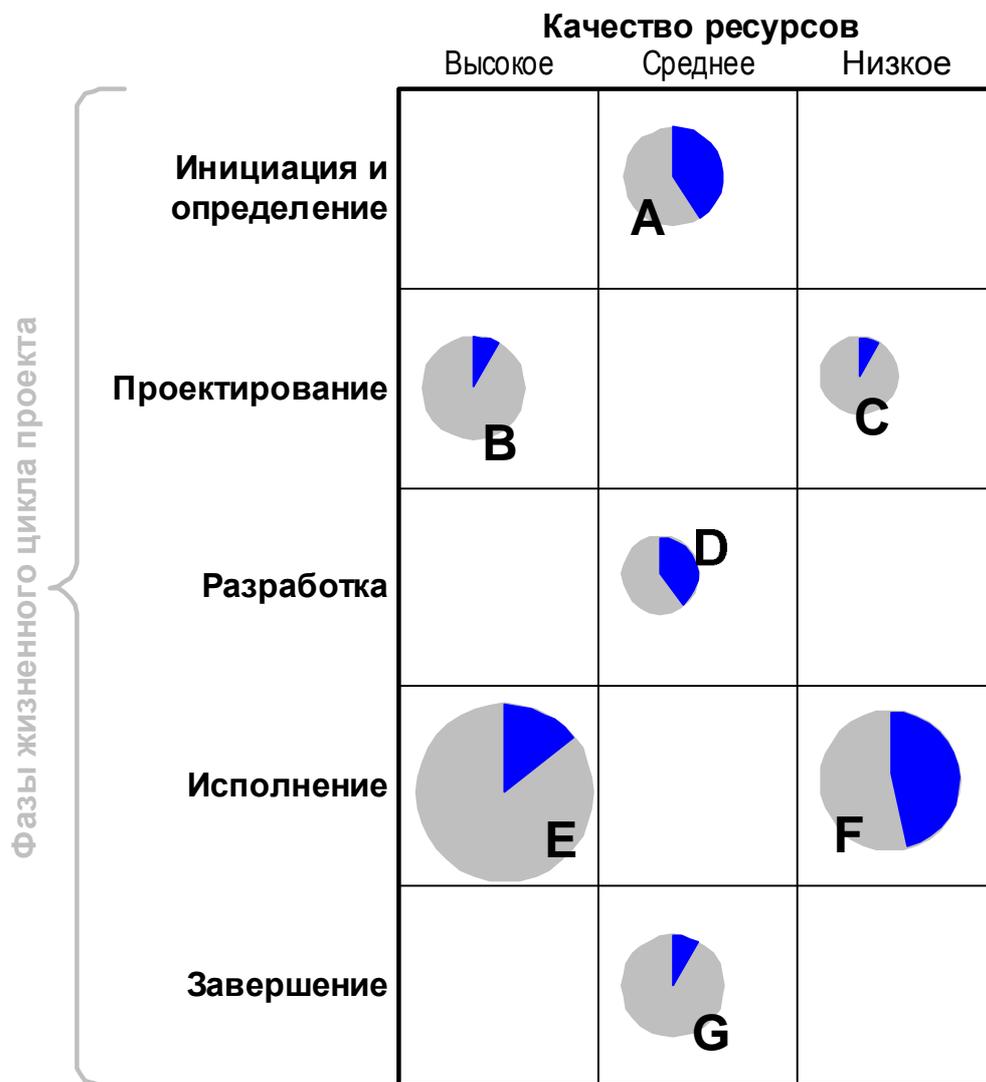


Рисунок 1. Типичный портфель корпорации в контексте управленческой матрицы портфеля Г. Керцнера

Так на рисунке 1 видно, что проект А обеспечивает относительно мало выгод и требует ресурсов среднего качества. Проект А находится на фазе определения, однако при переходе на фазу проектирования ему могут потребоваться ресурсы низкого или высокого качества.