

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

ЦЕЛИ И ОСОБЕННОСТИ
ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ, КАК
ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

ОСНОВНЫЕ РОЛИ В
УПРАВЛЕНИИ ПОРТФЕЛЯМИ
ПРОЕКТОВ

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ
ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

ГРУППЫ ПРОЦЕССОВ
УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ
ПРОЕКТОВ

ГОСТ Р 54870 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов

Скачать



1. Цели и особенности портфеля проектов как объекта управления

1.1. Определение термина «портфель проектов»

PMBOK

Проекты, программы, подпортфели и операционная деятельность, управляемые как группа с целью достижения стратегических целей. Проекты или программы портфеля не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными

НТК СОВНЕТ

Совокупность проектов и/или программ, которые группируются с целью повышения эффективности управления и достижения стратегических целей организации

ГОСТ Р 54870 – 2011, ГОСТ Р ИСО 21504 – 2016

Набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации

ГОСТ Р 58184 – 2018

Совокупность проектов и программ, объединённых с целью эффективного управления для достижения стратегических целей

Портфель проектов создаётся для того, чтобы определить общий объем ресурсов, выделенных на стратегическое направление, объединить все проекты этого направления, оптимально распределить между ними ресурсы и проконтролировать эффективность их использования. Элементы, которые входят в состав портфеля считаются его компонентами.

ГОСТ Р 21504—2016

Компонент портфеля – проект, программа, портфель и другие связанные мероприятия.

В каждый конкретный момент времени в портфеле должны содержаться только те компоненты, которые в своей совокупности характеризуют стратегические цели организации и способствуют их достижению.



Пример. Портфель «Развитие персонала»

Стратегическая цель организации	Показатель
Организация – лидер отрасли по производительности труда	К 2025 году уровень производительности труда на 5% превышает средний показатель по отрасли

Компоненты портфеля

Тип компонента	Наименование компонента
Программа	Обеспечение качественного повышения компетентности управленческого персонала
Проект в составе программы	Разработка программы подбора и мотивации управленческого персонала
Проект в составе программы	Разработка программы обучения и развития управленческого персонала
Непроектное мероприятие в составе программы	Внедрение программ подбора и мотивации, обучения и развития управленческого персонала в операционную деятельность организации
Проект	Создание корпоративного университета
Проект	Разработка корпоративного этического кодекса
Проект	Создание корпоративного портала
Непроектное мероприятие	Формирование требований к набору компетенций, опережающих текущее состояние, определение потребности во внедрении передовых стандартов, применении новых навыков и технологий
Непроектное мероприятие	Формирование профиля человеческого капитала, позволяющего реализовывать долгосрочные стратегические цели



Цели портфеля проектов как объекта управления

В портфели могут входить подпортфели, программы, проекты и непроjektные мероприятия (задачи и работы), направленные на достижение стратегических целей в условиях общих ресурсных ограничений.

Компоненты как программ, так и портфелей, **характеризуются количественными показателями.** Они могут быть измерены, оценены, упорядочены по степени важности, им могут быть определены приоритеты.

1.2. Цели портфеля проектов как объекта управления

Портфели могут быть полезны организациям, т.к. с их помощью можно оптимизировать выбор инициатив, выполнение которых принесет наибольшую отдачу для организации в контексте внутренних и внешних обстоятельств

Управление на уровне портфелей позволяет организации:

✓ приводить проекты в соответствие со стратегией

✓ распределять ресурсы так, чтобы максимизировать ценность портфеля

✓ балансировать портфель по значимым параметрам

✓ максимизировать целевые финансовые показатели при существующих ограничениях на ресурсы

Главная идея заключается в том, чтобы окончательный портфель проектов был согласован со стратегией, то есть фактически отражал всё её содержание.

ГОСТ Р 21504—2016

Согласование со стратегией – результат выбора и согласования компонентов портфеля для обеспечения вклада в достижение стратегических целей организации.





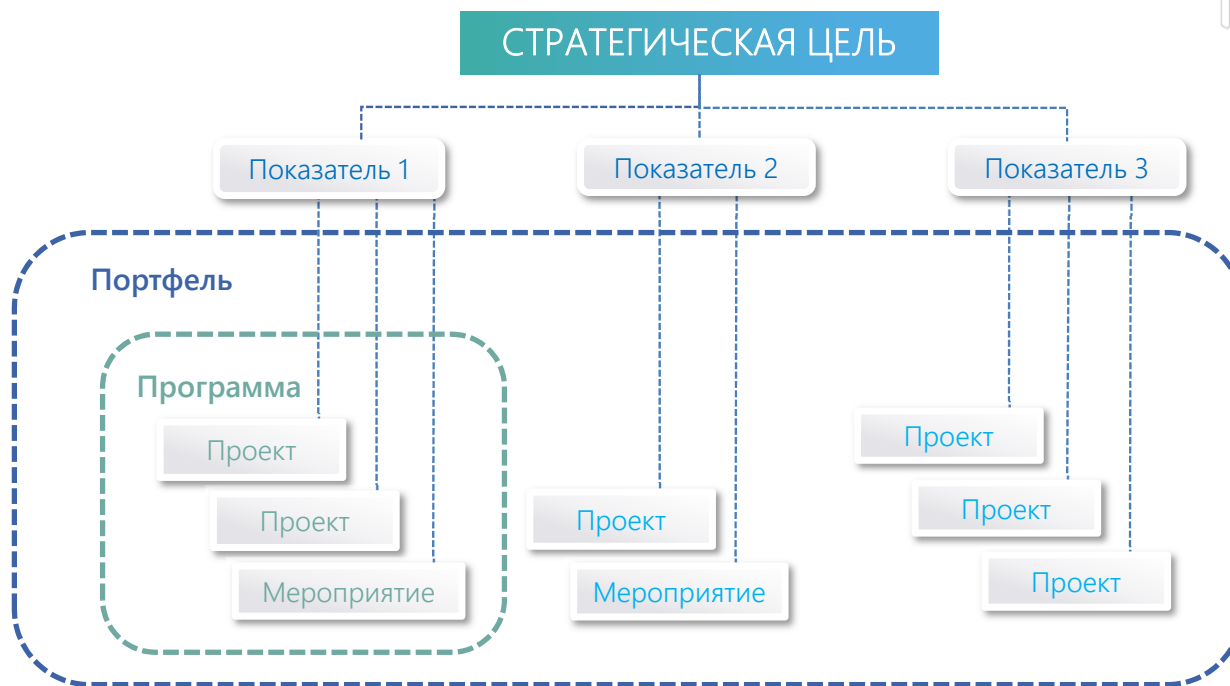
Согласования проектной деятельности и стратегии организации

Портфели являются основным инструментом согласования проектной деятельности и стратегии организации. Управление портфелем нужно для того, чтобы отобранные программы и проекты были обеспечены ресурсами с учётом их соответствия стратегии.

Цель портфеля

добиваться достижения стратегических показателей и получать наибольшую отдачу от реализации всей совокупности проектов при существующих инвестициях.

В организации может существовать одновременно несколько портфелей проектов, управление которыми осуществляется относительно независимо.



Компоненты портфеля и их структуризация

Компоненты в портфели можно объединять исходя из особенностей конкретной организации по принципам, которые организация считает обоснованными. Например, могут формироваться портфели:



по направлениям
деятельности



по **продуктовым**
линейкам



по **рыночному**
признаку



по **территориальному**
признаку



по принадлежности
пулу ресурсов



по принадлежности
заказчику и т.п.

Перечень портфелей должен пересматриваться при каждом изменении или актуализации стратегии.

Внутри портфелей могут выделяться как **отдельные проекты**, так и **группы взаимосвязанных проектов, объединённые в программы.**

Портфель может быть структурирован в виде иерархии, в которой могут быть выделены портфели более низкого уровня – подпортфели.

Структура портфеля проектов должна содержать не менее двух компонентов.





Когда стоит управлять множеством компонентов как портфелем

Важно, что **оптимальный портфель – не то же самое, что совокупность оптимальных компонентов.** В ряде случаев для оптимизации портфеля приходится «ухудшать» характеристики по отдельным компонентам, например, корректируя сроки выполнения работ для выравнивания загрузки исполнителей, или изменяя режимы финансирования для согласования финансовых потоков в рамках портфеля.

Для того, чтобы принять решение, имеет ли смысл управлять множеством компонентов как портфелем, **следует убедиться, что предполагаемые компоненты независимы друг от друга по целям, промежуточным и конечным результатам, но имеют взаимосвязи в части ресурсов, технологий, коммуникаций, общее финансирование.**



1.3. Особенности портфеля проектов как объекта управления

Портфели выполняются в условиях большей неопределённости, чем проекты, и являются более сложными объектами управления.

Их сложность объясняется следующими особенностями:

1

Портфель содержит предложения по реализации различных инициатив, которые должны быть оценены и приведены в соответствие со стратегическими целями организации прежде чем они будут утверждены

Портфель не имеет окончательного срока реализации

2

3

Начало или окончание конкретных инвестиций в портфеле диктует стратегический план организации и финансовый цикл

4

Как правило, предложения о включении компонентов в портфель собираются организованно в определённое время один или несколько раз в год. Это позволяет рассматривать все предложения, используя актуальную информацию, а также принимать решения, сравнивая инициативы между собой. Не принятые инициативы могут быть отложены до следующего пересмотра состава компонентов портфеля, но для повторного рассмотрения обоснование инициативы должно быть обязательно актуализировано

5

Состав компонентов портфеля регулярно пересматривается на основании данных о достигнутых показателях по компонентам портфеля и информации об изменениях внешнего окружения

Компоненты в портфеле могут выполняться продолжаться в течение нескольких лет или десятилетий, а могут быть изменены или прекращены организацией по мере изменения деловой среды

6

портфелем, выбор подходов и инструментов управления портфелем и его компонентами.

7

Портфель не требует, чтобы работы в нем были связаны между собой и управляется непрерывно, по мере того как компоненты включаются в портфель и завершаются

8

Успешность портфеля измеряется совокупной эффективностью инвестиций

Перечисленные особенности оказывают определяющее влияние на состав ролей и процессов управления



2. Основные роли в управлении портфелями проектов, их функции, полномочия и ответственность

2.1. Роли в управлении портфелями проектов

Ролевая структура управления портфелем обычно включает три уровня:



ГОСТ Р 54870—2011 устанавливает набор обязательных ролей для управления портфелем. К ним относятся **3 роли**:



Рассмотрим подробнее основные роли в управлении портфелями.



2.2. Комитет управления портфелем

При управлении портфелем необходимо наилучшим образом балансировать конфликтующие возможности и принимать оптимальные решения при отборе, расстановке приоритетов и выделении ключевых ресурсов в различные, часто непохожие друг на друга, проекты портфеля. Для этого требуется наличие нескольких точек зрения. Для создания такой возможности создаётся комитет управления портфелем.

Комитет управления портфелем проектов

коллегиальный орган, образованный для принятия наиболее важных решений по управлению портфелем проектов.

Функции комитета управления портфелем заключаются в следующем:



осуществлять **выбор стратегических целей организации**, на достижение которых ориентирован портфель



назначать **руководителя портфеля**



определять **критерии выбора и определения приоритетов** компонентов портфеля



обеспечивать портфель **финансированием**



добиваться получения **дополнительных финансовых и другие ресурсов**, когда это необходимо для реализации компонентов



осуществлять мониторинг **достижения целевых показателей** портфеля



Полномочия комитета управления портфелем

В **полномочия комитета** управления портфелем входит:

1

определение того, могут ли быть выполнены компоненты, содержащиеся в портфеле

2

определение приоритетов компонентов для принятия решений, связанных с распределением ограниченных ресурсов

3

утверждение характеристик и показателей портфеля в управленческих документах

4

внесение изменений в портфель

5

оценка достижения целевых показателей портфеля

Комитет управления портфелем является ответственным за то, чтобы выбранные компоненты портфеля были способны обеспечивать деятельность организации в части достижения стратегических целей.

2.3. Руководитель портфеля

Руководитель
портфеля

лицо, ответственное за текущее управление портфелем проектов и отчитывающееся перед комитетом управления портфелем проектов.



В состав функций руководителя портфеля включается:





К полномочиям руководителя портфеля обычно относится принятие решений:

О включении

компонентов в портфель

О распределении

ресурсов между компонентами

О согласовании

ключевых назначений в командах
компонентов

О перепланировании

или приостановке исполнения
отдельных компонентов

Об исключении

компонентов из портфеля

Руководитель портфеля несёт ответственность за оптимизацию совокупного использования общих ресурсов и за достижение целевых показателей портфеля.



2.4. Офис управления портфелем

Офис управления портфелем проектов

организационная структура, предназначенная для административной поддержки руководителя портфеля проектов и комитета управления портфелем проектов

К **функциям офиса** управления портфелем относится:

1

поддержка процесса принятия комитетом управления портфелем решений по портфелю и его компонентам

2

подготовка и предоставление комитету управления портфелем и руководителю портфеля информации для принятия решений

3

контроль подготовки документов по компонентам портфеля

4

отслеживание планов, бюджетов, рисков по компонентам

5

оценка текущего распределения ресурсов, их доступности и ограничений

7

контроль подготовки отчётности по каждому компоненту

8

информирование об отклонениях по компонентам

формирование отчётности по портфелю проектов о динамике реализации компонентов и достижении целевых показателей портфеля

6

Офис управления портфелем вправе **готовить рекомендации по внесению изменений или необходимости принятия определённых решений** в отношении портфеля или его отдельных компонентов.

Ответственность офиса управления портфелем заключается в своевременной подготовке и передаче комитету управления портфелем и руководителю портфеля объективной **информации о реализации компонентов и портфеля в целом.**

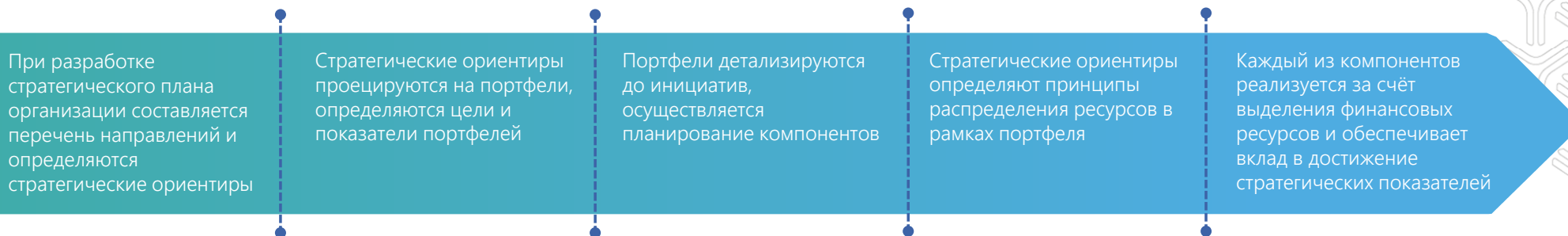


3. Жизненный цикл, логика определения и интеграции процессов управления портфелем проектов

3.1. Жизненный цикл портфеля

У портфеля отсутствуют моменты начала и завершения, свойственные проектам и программам. Реализация портфеля не ограничена во времени. Однако, это не означает, что портфель бесконечен. Портфели могут создаваться, существовать какое-то время и закрываться по мере достижения своих целей.

Реализация портфеля тесно взаимосвязана с циклом стратегического управления.



По результатам выполнения работ проектной деятельности формируются отчёты, отражающие прогресс продвижения к поставленным стратегическим целям, а сами результаты проектной деятельности передаются в операционную деятельность, где и происходит материализация полученных выгод и преимуществ.

В соответствии с циклом стратегического планирования, действия по реализации портфеля регулярно повторяются. Обычно это происходит ежегодно.

Чаще всего стратегический план организации представляет собой простой перечень идей и намеченных инициатив. При этом обычно не проводится оценка достаточности предлагаемых инициатив для достижения целей организации, не делается причинно-следственный анализ связей между предлагаемыми идеями и конечными результатами их реализации для организации в целом.



Проблемы при управлении множеством параллельно реализуемых проектов

В стратегическом плане отсутствует обоснованная последовательность реализации предлагаемых идей и инициатив. Поэтому в ходе управления множеством параллельно реализуемых проектов организация сталкивается с рядом проблем:



согласование намечаемых к реализации и уже выполняемых проектов с целями



взаимное согласование проектов для преодоления возможных противоречий по целям, конкуренции за ресурсы, дублирования



согласования интересов участников

Каждый руководитель подразделения полагает возможным начать реализацию инициатив, относящихся к сфере его деятельности, одновременно считая собственные задачи более приоритетными, чем остальные. Стремление во что бы то ни стало запускать свои проекты для решения своих задач без учёта их ресурсного обеспечения создаёт перегрузку ресурсов.

Функциональные подразделения начинают новые проекты, не учитывая, какими ресурсами реально обладает организация для их завершения. **Проекты иницируются без согласования и координации между руководителями подразделений.** Часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда организация реально располагает ограниченными ресурсами, распределение которых между несколькими проектами позволило бы быстро их завершить, но реально в ней одновременно ведутся десятки проектов. При этом ресурсы распыляются, чтобы удовлетворить запросы всех функциональных руководителей.

Управление через портфели помогает решить этот ряд проблем, согласовать интересы, цели, проекты. Таким образом **интеграция портфельного управления в цикл стратегического управления позволяет выполнять правильные работы,** нужные для успешной реализации стратегии, причём делать это снова и снова.



Процессы управления портфелем должны учитывать **операционные аспекты**, а также **процессы и результаты всего управленческого цикла организации**

Кроме взаимосвязи со стратегическим управлением, управление портфелем должно быть **согласовано со следующими организационными процессами и системами:**

управления
финансами

управления
ресурсами

управления
рисками

управления
коммуникациями

бизнес -
планирования

подготовки и
предоставления
отчётности

Процессы управления портфелем должны учитывать операционные аспекты, а также процессы и результаты всего управленческого цикла организации.

Жизнеспособность организации определяется её возможностями поставлять на рынок большее количество товаров и услуг. Поэтому критичными с точки зрения успешности факторами становятся правильный выбор реализуемых проектов, а также скорость и эффективность работы команд, занятых выполнением проектов.

Во внешнем окружении организации постоянно появляются возможности для роста, такие как новые доступные технологии или рыночные ниши. Внутри организации также могут появиться собственные разработки, удачные технические или бизнес-решения.

Системная работа по управлению портфелем проектов организации формирует условия, которые способствуют постоянному запуску новых проектных инициатив, направленных на использование таких возможностей для достижения стратегических целей организации.

Распределяя ресурсы между проектами, руководители портфеля стремятся получить максимальные значения целевых показателей, на которые направлен портфель. Прогнозирование этих показателей по портфелю – достаточно сложная задача. Её решение всегда основано на предположениях и прогнозах относительно будущего, связанных с неопределённостью.



Категории проектов при распределении инвестиций и работа с рисками

Поэтому на практике **при распределении инвестиций** выделяют несколько категорий проектов:

Первая категория

проекты, по которым быстрее всего и с минимальным риском можно получить результаты и начать их использовать для получения выгод

Вторая категория

проекты, по которым ожидается наибольшая эффективность с точки зрения целевых показателей портфеля

Третья категория

Все остальные проекты

Во многих проектах по ходу их реализации случаются неблагоприятные рисковые события, всплывают ошибки в планировании и оценке объёма работ. Такие проекты для завершения требуют привлечения дополнительных ресурсов. В этой ситуации руководитель портфеля оказывается перед выбором: дофинансировать проект и получить запланированный результат с некоторым ухудшением финансовых показателей, или закрыть проект и прекратить неэффективное расходование инвестиционных ресурсов.

Первый вариант решения, кажущийся нерациональным, в ряде случаев приносит организациям большие выгоды, чем излишняя сосредоточенность на экономии ресурсов и сокращении бюджетов. Чем скорее будут приняты решения и выделены дополнительные ресурсы, тем скорее будет достигнута цель проекта и организация сможет получать выгоду от применения продукта проекта в операционной деятельности.

Портфельное управление обеспечивает движение организации к выбранным стратегическим показателям через увеличение числа «правильных» проектов, завершённых в пределах определённого промежутка времени, оптимального сокращения продолжительности выполнения каждого проекта с целью получения конкурентных преимуществ и ускорения окупаемости инвестиций. Именно так управление с использованием портфелей помогает избежать разрыва между стратегией и проектной деятельностью организации.

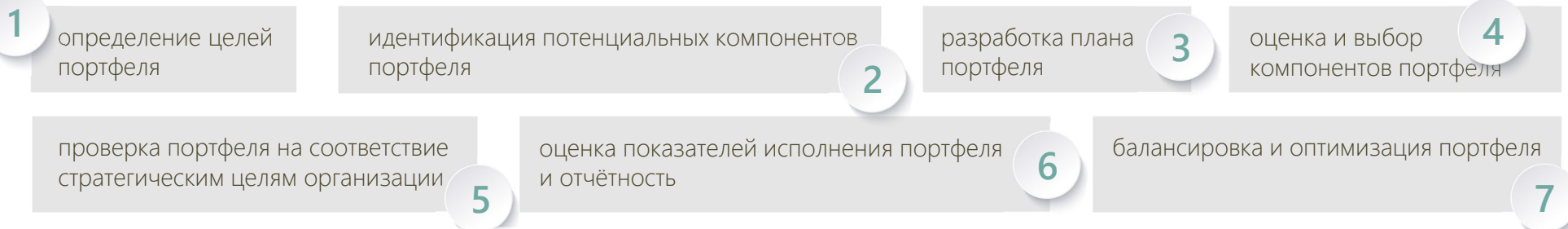
4. Группы процессов управления портфелем проектов, их содержание и назначение

4.1. Группы процессов управления портфелем

ГОСТ Р ИСО 21504 – 2016

рекомендует набор действий, необходимых для того, чтобы портфель качественно управлялся и имел успешные результаты

Действия объединены в **7 групп процессов:**



4.2. Определение целей портфеля

При определении целей портфеля необходимо **провести анализ показателей предшествующей и текущей деятельности организации**, а также намеченных стратегических целей.

Из перечня стратегических целей организации должны быть выбраны те, которые относятся к портфелю проектов. Также важно установить степень «покрытия» стратегических целей целями портфеля, то есть определить, насколько может быть достигнута та или иная цель организации при реализации портфеля.

Цели портфеля могут устанавливаться на различные сроки, начиная от ближайших краткосрочных целей и заканчивая долгосрочными. Но каждая из них должна быть ориентирована на стратегию. Каждой выбранной для портфеля цели должен быть определён набор целевых показателей.



4.3. Идентификация потенциальных компонентов портфеля

Для идентификации потенциальных компонентов портфеля можно **составить или проанализировать существующий реестр проектов и программ.** Такой реестр должен содержать все разрешённые к выполнению, планируемые или исполняемые компоненты. Из реестра необходимо выбрать потенциальные компоненты, которые способны внести вклад в достижение целей портфеля.

Руководство организации часто даже не представляет каким может быть количество проектов, которое можно обнаружить при тщательной и непредвзятой подготовке реестра проектов. Нередко список проектов в этом реестре получается довольно большим.

Такой реестр, содержащий все разрешённые к выполнению проекты и уже исполняемые или планируемые, для которых формальный запуск по каким-либо причинам не был осуществлён или даже предусмотрен, даст чёткий ответ на вопрос, не перегружена ли организация чрезмерным количеством проектов при имеющихся ресурсах. Если слишком много проектов начали исполнять без тщательного планирования ресурсов, все эти работы, скорее всего, будут выполнены с задержкой.

Пример ценности сводного реестра: В организациях, в которых каждое подразделение является самостоятельной единицей со своим бюджетом и целями, подразделения чаще всего реализуют свои наборы проектов. Если в проектной деятельности организации нет такого участника, который обеспечивает централизованный учёт запускаемых и реализуемых проектов, то при сведении воедино информации обо всех проектах всех подразделений, можно выяснить, что одни и те же цели в разных подразделениях называются по-разному и соответственно запускаются схожие проекты, дублирующие друг друга. Получается, что ресурсы организации расходуются не самым оптимальным образом. Соответственно в этом случае финансовые ресурсы организации, выделяемые на подобные проекты, могли бы быть использованы с гораздо большей отдачей, на реализацию более ценных инициатив.



4.4. Разработка плана портфеля

После того, как потенциальные компоненты идентифицированы, должна быть выполнена разработка плана портфеля. В плане портфеля необходимо предусмотреть взаимозависимости между потенциальными компонентами портфеля, создание новых активов, получение выгод от реализации компонентов, а также соответствующие им сроки и затраты.

4.5. Оценка и выбор компонентов портфеля

Формирование портфеля предполагает объединение компонентов, направленных на решение сходных задач и сравнение их по параметрам эффективности. Для осуществления оценки и выбора компонентов портфеля необходимо определить критерии.

Критериями для оценки и выбора компонентов портфеля могут быть:

степень соответствия стратегии

объем существующих и планируемых затрат

период инвестирования

срок окупаемости

экономический эффект

уровень доходности

потребность в уникальных ресурсах

дата завершения

уровень риска

влияние на другие проекты

влияние на организацию и её подразделения

влияние на линейку продуктов и т.п.

Каждый новый компонент должен оцениваться по этим критериям на этапе инициации или планирования.



Руководитель портфеля должен осуществить **сравнение проектов и программ с критериями отбора и сформировать перечень для последующей приоритизации.**

Руководитель портфеля должен осуществить сравнение проектов и программ с критериями отбора и сформировать перечень для последующей приоритизации. В перечне каждому проекту и программе руководитель портфеля должен присвоить необходимые оценки.

В организациях, производящих систематический отбор проектов, процедура отбора обычно проходит периодически, например, раз в квартал или полгода. К отбору допускаются только те проекты, которые к началу процедуры уже оценены по соответствующим критериям.

На основе критериев, по которым были оценены компоненты, руководитель портфеля рассчитывает общий рейтинг и выбирает для запуска компоненты, получившие наибольший рейтинг – таким образом определяется приоритет компонентов.

Руководитель портфеля должен расставить приоритеты проектов и программ для их ранжирования, необходимого для принятия решения о том, какие компоненты будут обеспечены ресурсами организации. Расстановка приоритетов необходима для последующей балансировки портфеля.

В условиях ограниченных ресурсов портфеля приоритет получают те компоненты, которые позволяют использовать ресурсы наиболее эффективно. С течением времени показатели эффективности различных компонентов могут измениться, и тогда ресурсы портфеля могут быть перераспределены.

Если в организации не выполняются процессы отбора компонентов в портфель, то любой проект может быть запущен без сравнения с альтернативными, просто потому что задуман раньше, что может негативно сказаться на состоянии портфеля.



Итоговый перечень компонентов в портфеле должен быть достаточным для достижения целей портфеля.

По итогам отбора компонентов руководитель портфеля должен организовать подготовку паспорта портфеля.

В составе паспорта обязательно должна быть структура портфеля, которая показывает актуальное состояние компонентов портфеля и их взаимосвязь со стратегическими целями организации.

Паспорт портфеля утверждается комитетом управления портфелем. После утверждения руководитель портфеля должен контролировать любые изменения параметров.

Назначение Паспорта портфеля

отобразить общую информацию о портфеле (цели и показатели, бюджет), расписание ключевых контрольных событий, информацию об основных участниках, данные о компонентах.

В составе паспорта обязательно должна быть структура портфеля, которая показывает актуальное состояние компонентов портфеля и их взаимосвязь со стратегическими целями организации.

Паспорт портфеля утверждается комитетом управления портфелем. После утверждения руководитель портфеля должен контролировать любые изменения параметров.



4.6. Проверка портфеля на соответствие стратегическим целям организации

Для того чтобы достижение целей организации не подвергалось риску, необходимо **проводить проверку портфеля на соответствие стратегическим целям организации.** Изменения во внешней или внутренней среде организации могут приводить не только к изменению стратегии организации, но и к обновлению структуры и плана портфеля проектов.

Таким образом, **проверку согласования компонентов портфеля следует проводить при каждом обновлении плана портфеля проектов, а также при каждом пересмотре или модификации стратегического плана организации.**

4.7. Оценка показателей исполнения портфеля и подготовки отчётности

В рамках оценки показателей исполнения портфеля и подготовки отчётности выполняется:

Отслеживание

показателей исполнения компонентов

Отслеживание

показателей исполнения портфеля в целом

Отслеживание

вклада компонентов портфеля в достижение стратегических целей

Документирование

собранной информации

Сбор информации должен осуществляться регулярно с установленной периодичностью. На основе собранной информации руководитель портфеля должен организовывать подготовку отчёта по портфелю и заключение о текущем состоянии портфеля и достижении целевых показателей. Отчёты должны направляться заинтересованным лицам.



4.8. Балансировка и оптимизация портфеля

Балансировка и оптимизация портфеля является ответственностью руководителя портфеля и заключается в перераспределении необходимых ресурсов для гарантированного достижения целевых показателей портфеля.

Большинство организаций располагает совершенно разбалансированными портфелями, в которых слишком много проектов, относящихся к производственным, не носят стратегического характера и преимущественно ориентированы на решение краткосрочных задач и в то же время совершенно недостаточно проектов, имеющих отношение к рыночным аспектам деятельности.

Балансировка портфеля позволяет оптимизировать использование ограниченных ресурсов организации в рамках всей проектной деятельности. Эти действия направлены на максимизацию получаемых организацией эффектов от реализации портфеля при определённых ограничениях на инвестиции и другие дефицитные ресурсы.

Перед балансировкой целесообразно проведение ревизии портфеля.

Основная задача периодической ревизии портфеля

отклонении проекта от планового бюджета более чем на 20% в обязательном порядке происходит приостановка проекта с последующим повторением процедур запуска и планирования.

выявить компоненты для принудительного закрытия. Для этого определяется набор показателей, на основе которых может быть принято такое решение, и их пороговые значения. Например, при


Вторая важная задача

переоценка приоритетов компонентов и перераспределение ресурсов в случае их изменения. Обычно эта процедура осуществляется по тем же правилам и в соответствии с теми же критериями, что и отбор портфель: компоненты заново оцениваются с учётом изменившихся внешних факторов и отклонений, возникших при реализации. По итогам переоценки компоненты могут быть принудительно закрыты, приостановлены или же признаны более приоритетными.

переоценка приоритетов компонентов и перераспределение ресурсов в случае их изменения.

Обычно эта процедура осуществляется по тем же правилам и в соответствии с теми же критериями, что и отбор портфель: компоненты заново оцениваются с учётом изменившихся внешних факторов и отклонений, возникших при реализации.

По итогам переоценки компоненты могут быть принудительно закрыты, приостановлены или же признаны более приоритетными.



Балансировка портфеля направлена на достижение желаемого состава и соотношения проектов в портфеле по ряду показателей

Если ревизия портфеля не выполняется, то организация может тратить дефицитные ресурсы на потерявший актуальность проект или переставшую соответствовать стратегическим целям программу. Процесс ревизии портфеля должен осуществляться периодически, по объективным заранее определённым критериям. В таком случае не будет возникать ситуация, при которой участники проектной деятельности в неформальной обстановке высказывают мнение о нецелесообразности какого-то компонента портфеля, о необходимости его закрытия, однако не заявляют об этом публично. При осуществлении формальных процедур ревизии портфеля такие компоненты выявляют, закрывают, а инвестиции направляются на более выгодные проекты, не допуская расходования значительных средств впустую.


Балансировка портфеля направлена на достижение желаемого состава и соотношения проектов в портфеле по ряду показателей, например:

По уровню рисков

в портфеле может быть ограниченное число рискованных компонентов

По срокам получения эффектов и окупаемости

организация может определить желаемое соотношение краткосрочных и долгосрочных инвестиций



Портфели являются основным инструментом согласования стратегии организации с реализацией проектно-ориентированной деятельности. Поэтому для управления на уровне портфелей в первую очередь важно постоянно иметь оптимальный, с точки зрения целевых показателей, набор реализуемых компонентов.