



## ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

---

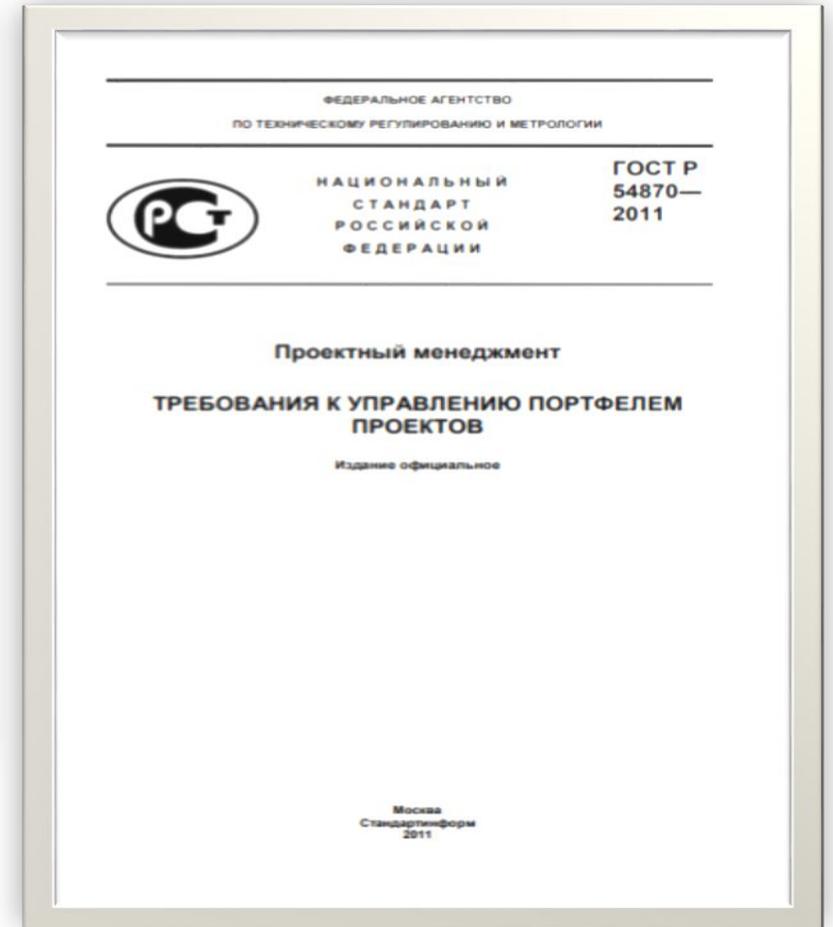
*ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММОЙ И ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ*



# Стандарт ГОСТ Р 54870—2011



**Портфель проектов** – это набор проектов или программ, которые выполняются в рамках портфеля и группируются вместе с целью эффективного управления для достижения стратегических целей организации

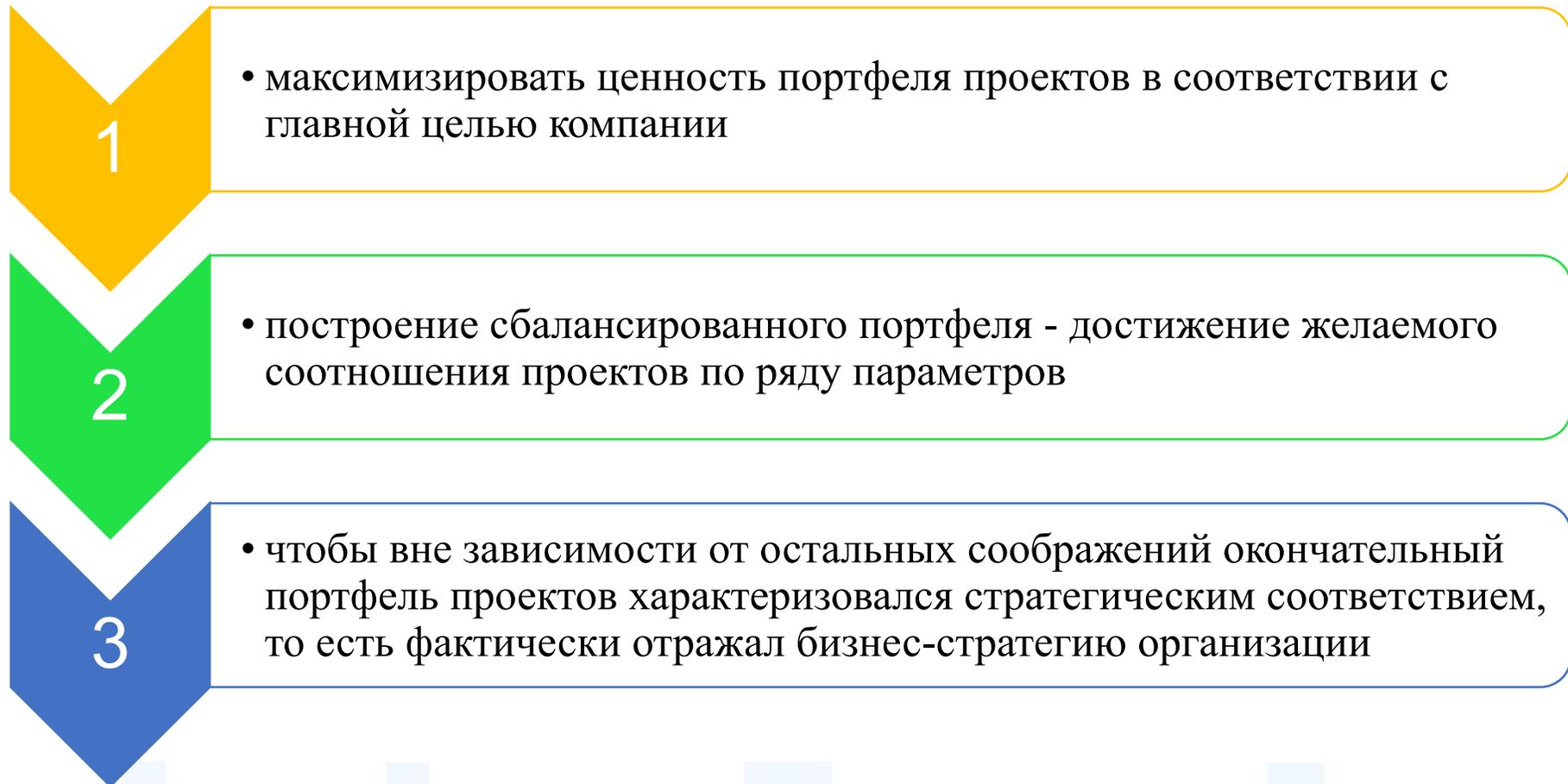




## Высокоуровневые понятия менеджмента портфеля проектов и их взаимосвязь



## Цели управления портфелем проектов



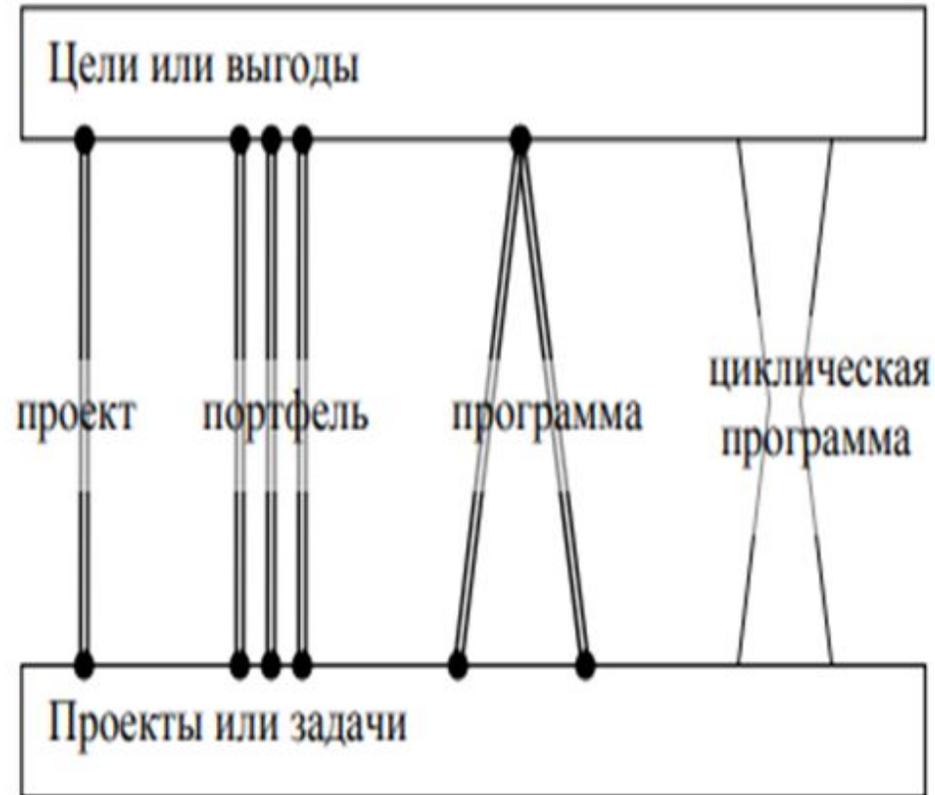


# Взаимосвязь корпоративной стратегии и управления портфелем проектов





# Схематическое отражение особенностей реализации проекта, портфеля проектов, программ.



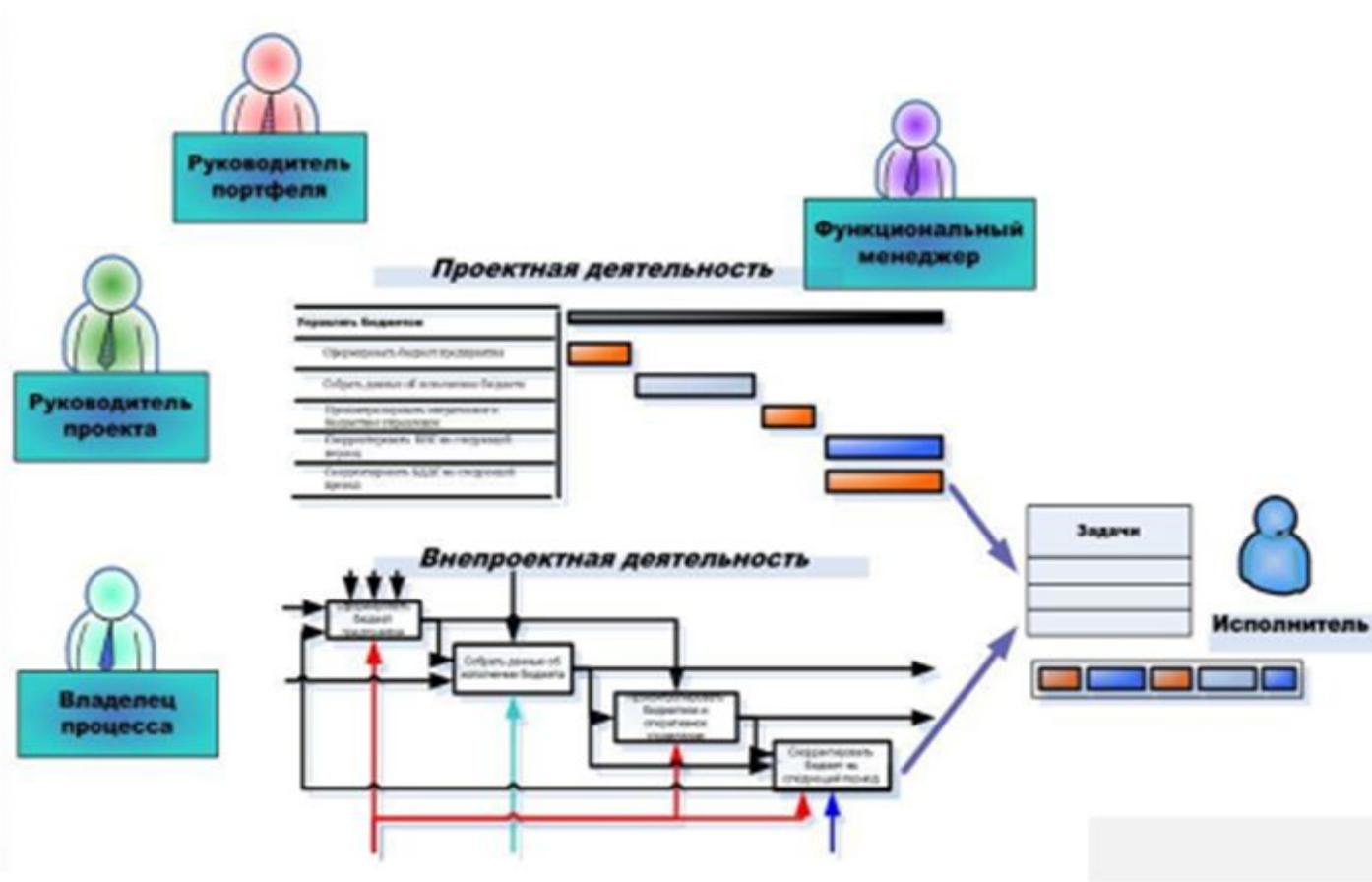


# Схема организационной структуры управления портфелем проектов.





# Ролевая структура мультипроектного управления в матричных структурах





## Цели и этапы управления портфелем проектов.

*Процесс управления портфелями проектов включает в себя следующие 12 этапов*

Определение портфелей проектов, которые необходимо сформировать в организации.

Определение категорий проектов в портфелях, основанное на критериях, неизменных для всей организации.

Идентификация и распределение всех текущих и предлагаемых проектов по категориям и программам.

Подтверждение того, что все проекты соответствуют стратегическим целям организации.

Определение степени важности проектов в программах и портфелях.

Разработка главного расписания проекта.

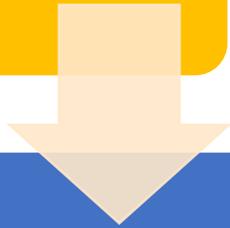
Формирование и ведение банка данных ключевых ресурсов.

Выделение доступных ресурсов в программы и проекты из портфелей.

Сравнение объемов финансовых потребностей с доступными средствами.

Принятие решений о том, каким способом нужно реагировать на недостаток денег или дефицит других ключевых ресурсов, и чем руководствоваться при утверждении списка финансируемых проектов и приоритетов.

Планирование, утверждение и управление каждой программой и каждым проектом с использованием процессов управления проектами организации, а также вспомогательных систем и инструментов в каждой категории проектов.



Регулярный пересмотр приоритетов, перераспределение ресурсов, календарное перепланирование всех программ и проектов в портфелях.

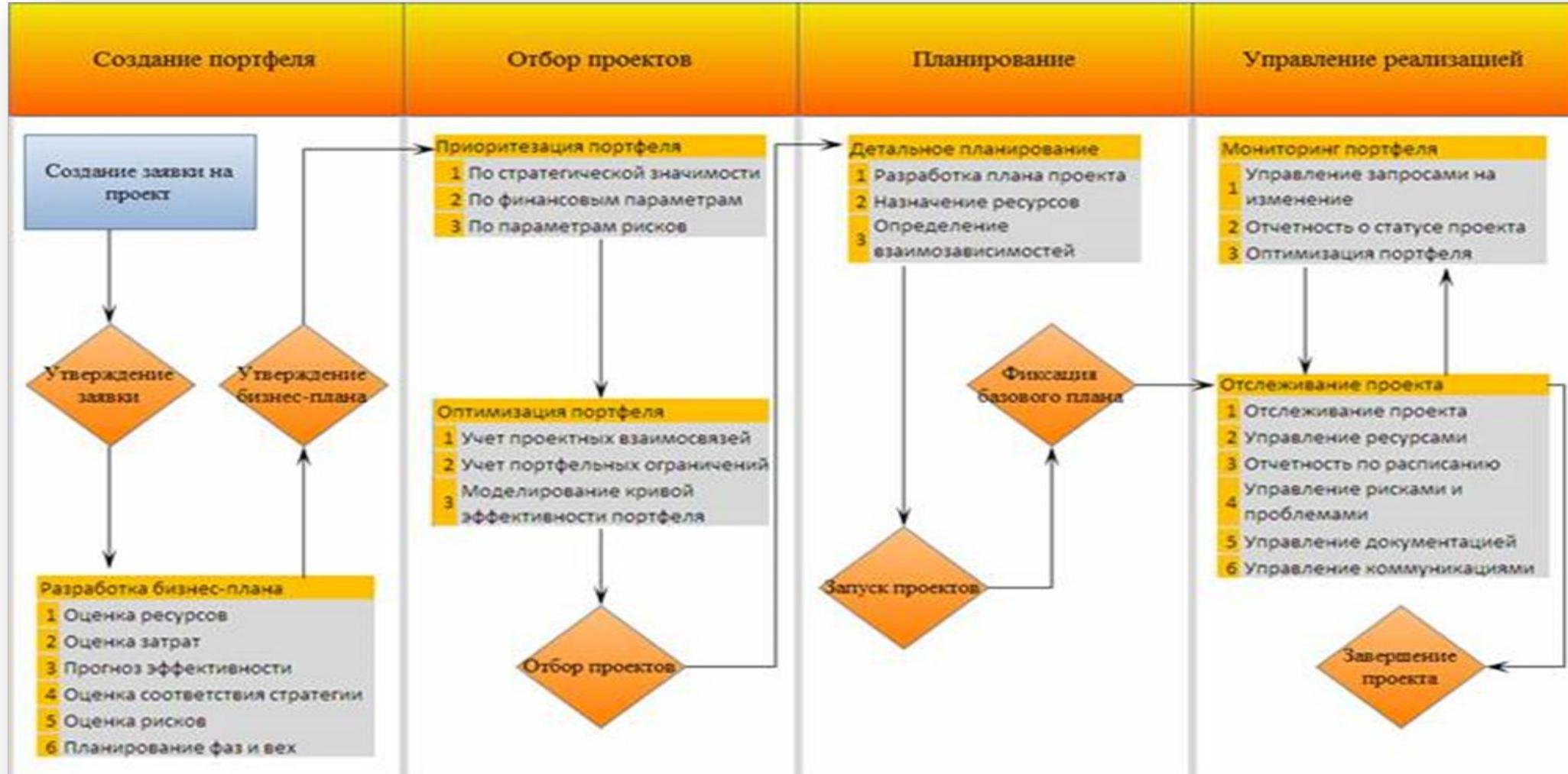
Первый важный шаг, рекомендованный при любых действиях по совершенствованию управления проектами, - проведение инвентаризации программ и проектов вне зависимости от того, находятся ли они в фазе исполнения, планирования или формирования концепции.

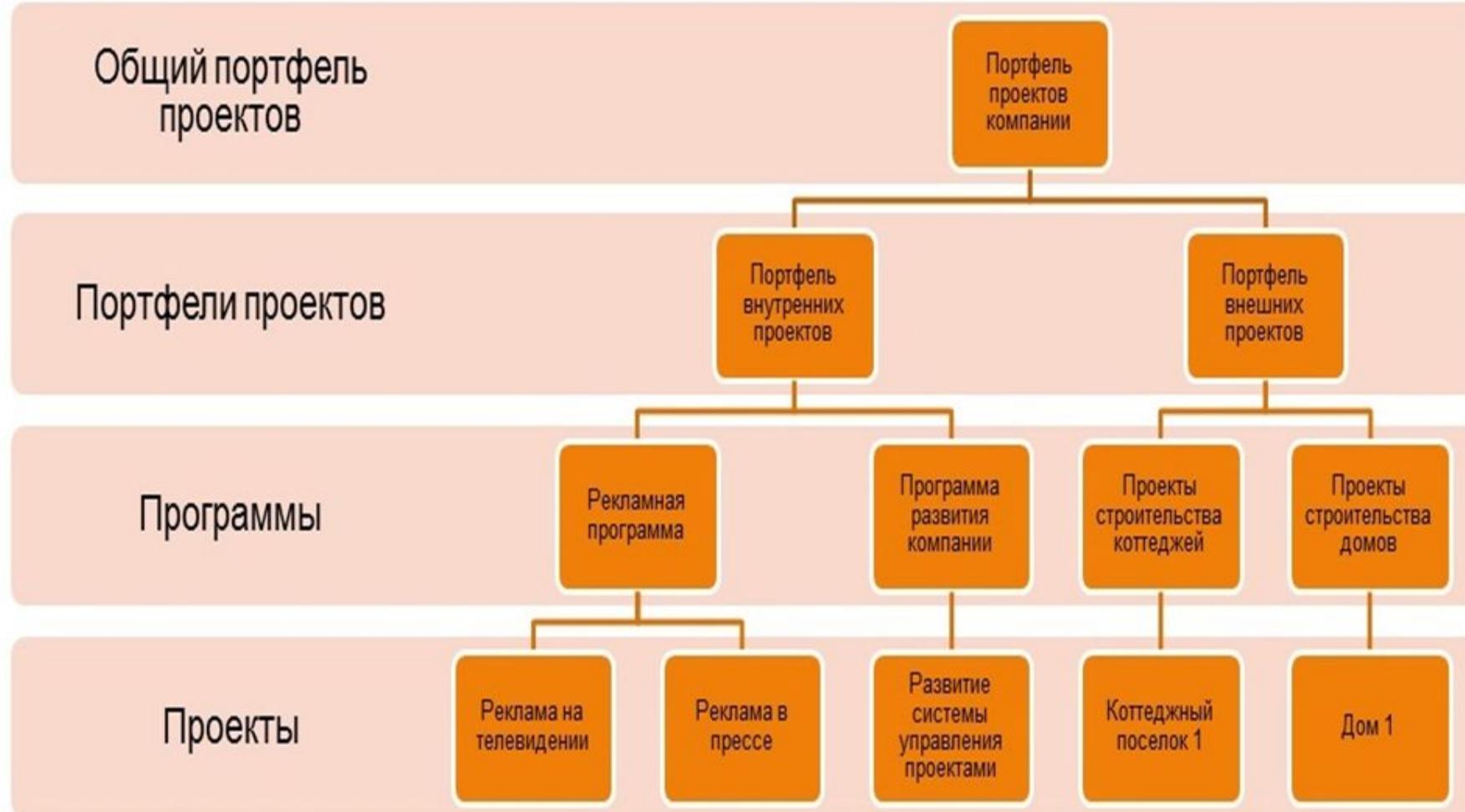
### Факторы, влияющие на приоритеты проекта:

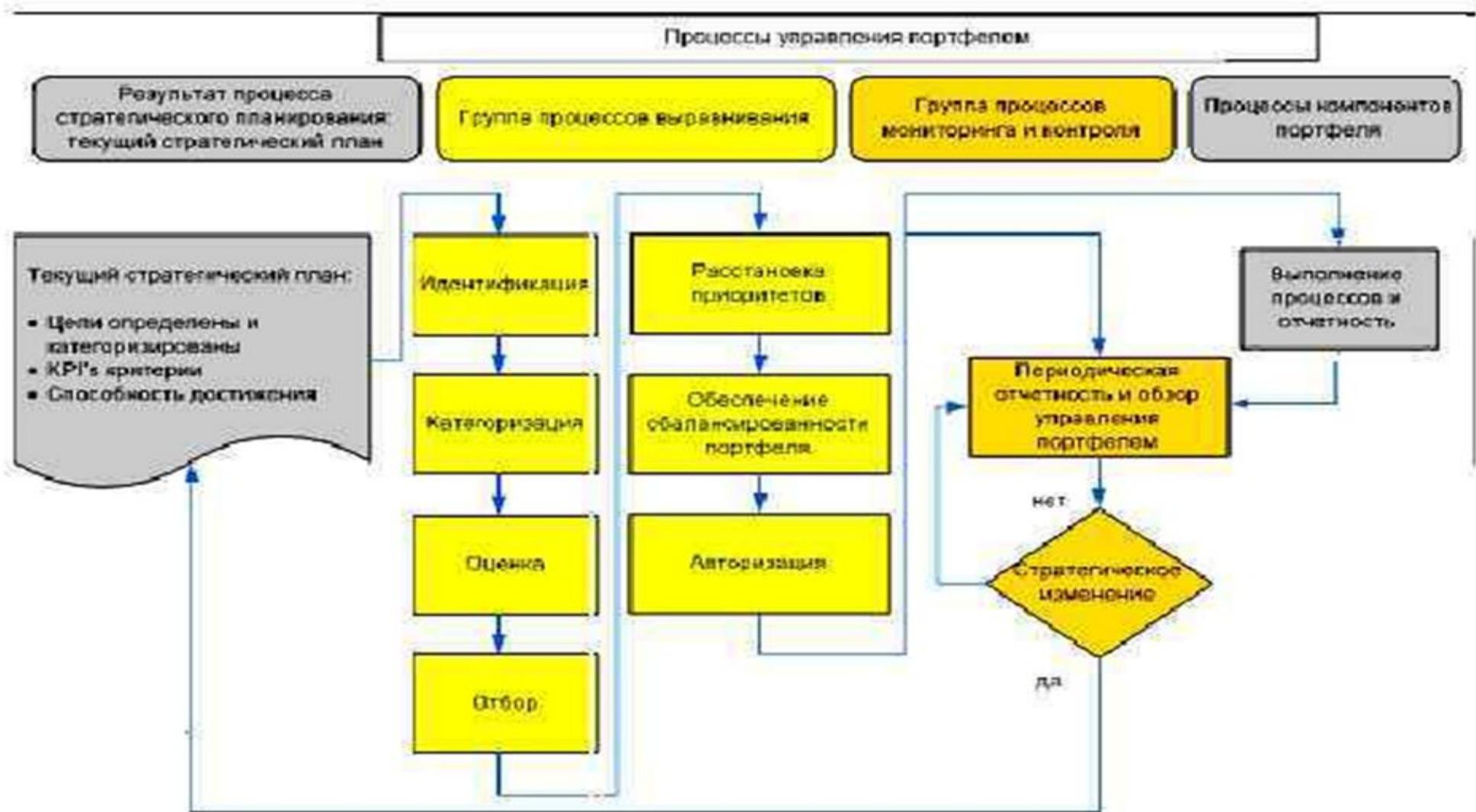
- дата завершения или поставки и ее отдаленность;
- риск штрафных санкций;
- важность заказчика для организации;
- конкурентный риск;
- технический риск;
- риск, обусловленный органами государственного регулирования;
- риск для здоровья и ответственность за безопасность продукта;
- спонсорство проекта;
- окупаемость (прибыль на инвестированный капитал);
- величина затрат, вложений и/или прибыли, а также сопряженный с ними риск;
- влияние на другие проекты;
- влияние на ассоциированные и дочерние организации;
- влияние на конкретную линейку продуктов;
- политический риск и риск ограниченности точки зрения при рассмотрении проектов.



# Блок-схема процессов управления портфелем проектов.









**Управление портфелем проектов** (англ. project portfolio management) — это механизм, предназначенный для трансляции стратегии в портфель проектов для последующей реализации, планирования, анализа и переоценки портфеля с целью эффективного достижения стратегических целей организации.

**Принципы портфельного управления** - это универсальные правила формирования портфеля.

**Инструменты портфельного управления** - это средство улучшения комплексных показателей портфеля, для приближения финансовых показателей к зафиксированным в принципах портфельного управления.

**Балансировка портфеля проектов** – это приближение фактического распределения инвестиций к рекомендованным в ППУ (выработка таких решений по трансформации, чтобы распределение бюджетов по группам изменилось должным образом).



## Балансировка портфеля проектов



- Формирование сценариев "что, если" для оценки влияния на финансовую и ресурсную составляющую

- **Анализ сценариев**

- Просмотр распределения финансирования
- Графические схемы
- Просмотр программ по станциям и типам проектов

- **Рекомендуемый портфель проектов**

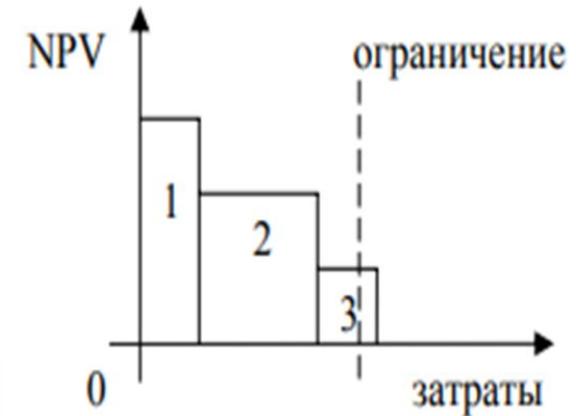


<u>Группа</u>	<u>Показатель</u>
Финансовые показатели:	<ul style="list-style-type: none"><li>• NPV</li><li>• IRR</li><li>• Период окупаемости</li><li>• Рентабельность</li><li>• ECV</li><li>• ROI</li><li>• Сумма вложений в проект</li></ul>
Экономические показатели:	<p>...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• EVA<sup>6</sup></li><li>• Масштаб проекта</li><li>• Соответствие стратегии компании</li><li>• Рискованность</li><li>• Перспективность</li></ul>
Управленческие показатели:	<p>...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Процент выполнения проекта</li><li>• Срочность выполнения проекта</li><li>• Успешность проекта</li></ul> <p>...</p>



$$NPV = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

где  $CF_i$  – денежный поток в  $i$ -м периоде от проекта, а  $r$  – ставка дисконтирования, которую в отсутствие риска можно назвать стоимостью капитала.

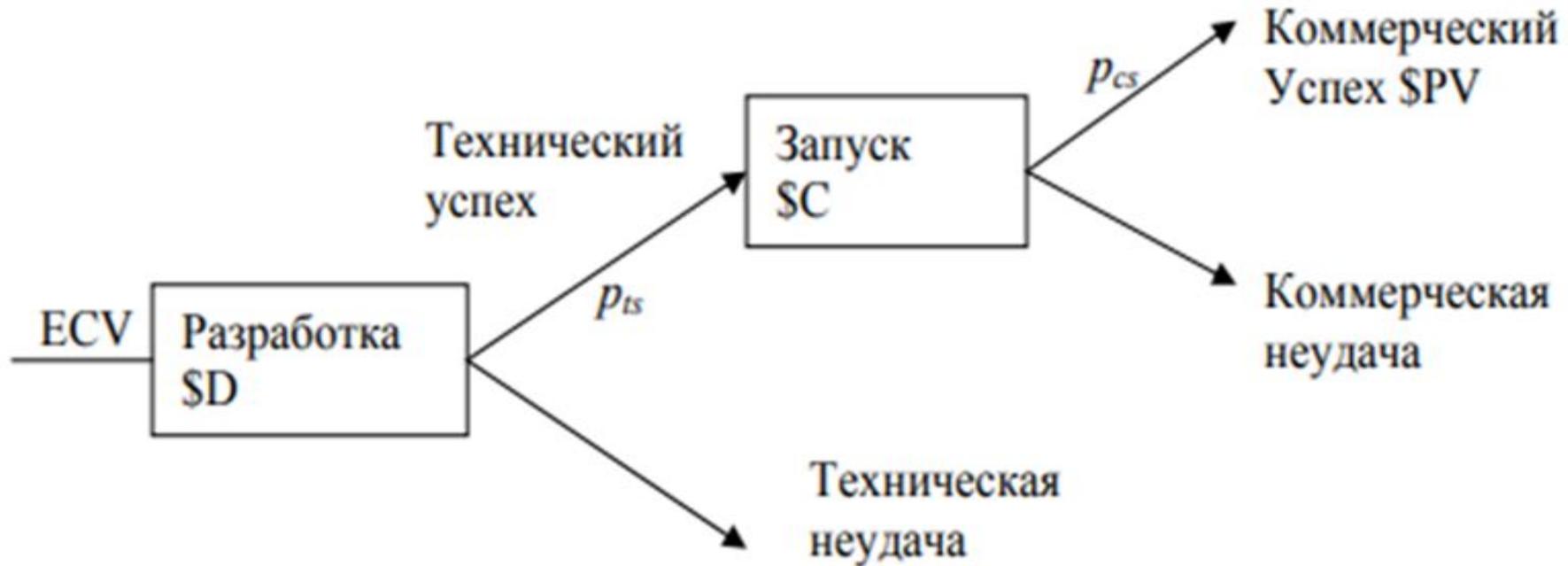


$$R_1 \cdot P_1 + R_2 \cdot P_2 + \dots + R_n \cdot P_n \rightarrow \max,$$

$$C_1 \cdot P_1 + C_2 \cdot P_2 + \dots + C_n \cdot P_n \leq C$$



$$ECV = (PV * P_{cs} - C) * P_{ts} - D$$



# Блок схема жизненного цикла управления портфелем проектов.





	Цель 1	Цель 2	Цель 3	Цель 4	Цель 5
Цель 1		Критично важнее	Сильно важнее	Сильно менее важно	Критично менее важно
Цель 2			Ненамного важнее	Ненамного менее важно	Эквивалентно
Цель 3				Эквивалентно	Сильно важнее
Цель 4					Ненамного важнее
Цель 5					

	Цель 1	Цель 2	Цель 3	Цель 4	Цель 5
Проект 1	Критичное	Нет	Сильное	Критичное	Нет
Проект 2	Сильное	Сильное	Нет	Сильное	Незначительное
Проект 3	Среднее	Нет	Сильное	Среднее	Нет
Проект 4	Незначительное	Незначительное	Среднее	Незначительное	Сильное
Проект 5	Нет	Нет	Нет	Нет	Незначительное

