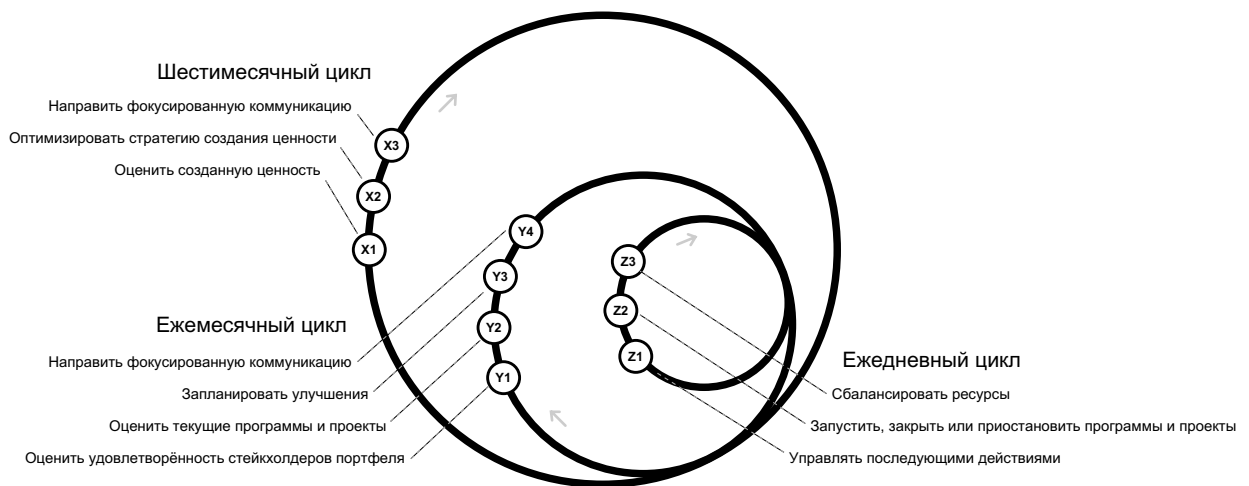


P5.express

Минималистичная система управления портфелем



Это доступная для скачивания версия онлайн-руководства ([P5.express/ru/manual/v1/](https://p5.express.ru/manual/v1/)), созданная 2025-02-13. Пожалуйста, проверьте доступность других форматов и более свежих версий на сайте.

Это руководство можно свободно использовать и распространять по бесплатной и открытой лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International.

Переведено: [Александр Рябцев](#), [Алексей Сокол](#), [Алена Тян](#), [Андрей Ряднов](#), [Антон Кикоть](#), [Валерия Ильенкова](#), [Дмитрий Ильенков](#), [Екатерина Сметанина](#), [Игорь Дмитриев](#), [Михаил Селезнев](#), Редактор: [Вадим Скворцов](#)

Перечень шагов

Шестимесячный цикл

X1 — Оценить созданную ценность

X2 — Оптимизировать стратегию создания ценности

X3 — Направить фокусированную коммуникацию

Ежемесячный цикл

Y1 — Оценить удовлетворённость стейкхолдеров портфеля

Y2 — Оценить текущие программы и проекты

Y3 — Запланировать улучшения

Y4 — Направить фокусированную коммуникацию

Ежедневный цикл

Z1 — Управлять последующими действиями

Z2 — Запустить, закрыть или приостановить программы и проекты

Z3 — Сбалансировать ресурсы

Вступление

P5.express — минималистичная и практичная система управления портфелями программ и проектов. Она помогает организациям наилучшим образом использовать доступные ресурсы, фокусируясь на наиболее ценном, но сбалансированном наборе программ и проектов. Она также помогает снизить количество конфликтов и доработок, вовлекая всю организацию и предотвращая исполнение программ и проектов с плохой координацией и разобщённостью.

Как и все остальные системы семейства OMIMO (Открытые минималистичные модули), она модульная, что означает, что вы можете применять её в любой конфигурации, не ограничиваясь программами и проектами, использующими системы семейства OMIMO; например, ваш проект может использовать P3.express, micro.P3.express, DSDM®, Scrum, PRINCE2® или любую другую систему, не создавая проблем для P5.express.

P5.express может быть внедрена в большинстве организаций независимо от типа реализуемых ими проектов или того, реализуют ли они проекты для себя или внешних заказчиков.

P5.express может быть внедрена до или после внедрения структурированных систем управления программами или проектами. Во многих организациях её внедрение имеет более высокий приоритет, чем управление программами или проектами.

Как правило, лучше всего иметь одну систему управления портфелями в организации, и P5.express создана для такой конфигурации. Некоторые большие организации, у которых есть выделенные проектные подразделения, каждое из которых способно реализовывать специфичный вид проектов, но не способно или не предназначено для реализации остальных видов, могут получить выгоды от выстраивания иерархии портфелей. Для такого типа организаций P5.express может быть использована на низшем уровне иерархии портфелей для работы с программами и проектами совместно с отдельной системой управления портфелями портфелей. OMIMO не предусматривает систему для последнего. В любом случае иерархичные портфели оптимизированы не так, как отдельные портфели, и поэтому их следует избегать, если только они действительно не необходимы.

Все программы и все проекты, не входящие в программы («выделенные проекты» в OMIMO), должны без исключения реализовываться в системе управления портфелями. В дополнение к оптимизации и балансировке это позволяет избежать конфликтов. Невыделенные проекты должны реализовываться в своих программах, а не напрямую в системе управления портфелями.

Процесс

Диаграмма P5.express демонстрирует процесс. Каждый узел на диаграмме представляет собой управленческую активность (шаг), и вы можете прочитать о каждой из них, щёлкнув по узлу в онлайн-руководстве или открыв соответствующий раздел в загруженной версии. Обратите внимание, что это справочное руководство, а не учебное пособие.

Управленческие активности (шаги) подразделяются на три цикла:

- **Шестимесячный цикл:** Проводится каждые 6 месяцев или всякий раз, когда необходимо принять важное решение для уточнения стратегии создания ценности.
- **Ежемесячный цикл:** Проводится каждый месяц для мониторинга портфеля и постоянного улучшения работы системы управления портфелем.
- **Ежедневный цикл:** Выполняется непрерывно (это может быть любой день, но не обязательно каждый день) для реализации стратегии создания ценности.

Организации, работающие с крупными проектами, которые исполняются длительное время, могут заменить шестимесячный цикл на ежегодный.

Обратите внимание, что проекты и программы временные — у них есть начало и конец. Портфели же непрерывны и не имеют определённого начала или конца. Когда вы начинаете управлять портфелем структурированно, это скорее внедрение процесса, а не его часть. Вот почему в P5.express вы не видите ни начала, ни конца.

Роли

В P5.express есть две роли:

- Член комитета управления портфелем
- Менеджер портфеля

Комитет управления портфелем

Комитет управления портфелем — это разнообразная группа менеджеров высшего звена в организации, которые работают сообща и принимают все важные решения о программах и отдельных проектах интегрированным, целостным образом.

Состав:

- **Члены комитета:** Все руководители отделов (руководящий состав) в организации или их эквиваленты должны быть основными членами комитета. Они могут иметь равные или неравные голоса. Некоторые члены комитета могут обладать правом вето, но лучше по возможности избегать этого, чтобы улучшить сотрудничество.
- **Доверенные лица:** У каждого члена комитета может быть доверенное лицо, которое будет представлять его на рабочих встречах в случае отсутствия, а также курировать некоторые связанные с ними программы и проекты. Независимо от присутствия члена комитета, доверенное лицо должно посещать все рабочие встречи, чтобы быть в курсе стратегий. Доверенные лица должны быть уполномочены принимать решения от имени членов комитета в их отсутствие.

В каждой программе или отдельном проекте должен быть один человек, ответственный за её обоснование, информирование о решениях высокого уровня, финансирование и обеспечение ресурсами. Этот человек упоминается здесь как «спонсор», но у него может быть любая должность. В случае Scrum и производных от него систем функцию спонсора в некоторой степени может выполнять «владелец продукта». В качестве альтернативы в такие проекты можно добавить отдельную роль спонсора.

Спонсоры всех программ и отдельных проектов должны быть выбраны из комитета портфеля. Спонсор — единственный, кто связывает решения высокого уровня со своим проектом или программой.

Менеджер портфеля

Роль менеджера портфеля заключается в основном в фасилитации и коучинге, но у него также есть порог принятия решений, используемый в ежемесячном и ежедневном циклах, чтобы сделать процесс более быстрым и плавным. Комитет управления портфелем принимает все важные решения, и полномочия принятия решений менеджера портфеля должны использоваться для интерпретации решений комитета, а не для отражения личного мнения. Менеджер портфеля не должен принимать непосредственного участия в какой-либо программе или проекте, чтобы избежать конфликта интересов.

В крупных организациях у менеджера портфеля может быть несколько сотрудников, которые помогают ему в работе.

В каждой программе или отдельном проекте должен быть один человек, отвечающий за управление,

координацию и оценку. Этот человек упоминается здесь как «менеджер программы» или «менеджер проекта», но его должность может называться иначе. В случае Scrum и производных от него систем этой функции может соответствовать роль «Scrum-мастер».

Менеджер портфеля взаимодействует с менеджерами программ и проектов по разным вопросам. Однако менеджеру портфеля не следует доводить до них какие-либо решения напрямую, а лучше предоставить коммуникацию решений спонсорам программы или проекта.

Менеджеры портфеля должны избегать микроменеджмента и следить за тем, чтобы члены комитета управления портфелем также не занимались микроменеджментом, особенно в качестве спонсоров программ или проектов.

При наличии единой системы управления портфелем менеджер портфеля подотчётен руководителю организации. При наличии иерархии портфелей менеджер портфеля подотчётен менеджеру портфеля вышестоящего уровня.

Документы

Ниже приведены документы, используемые в P5.express по умолчанию:

- Резюме портфеля
- Матрица создания ценности
- Общий реестр последующих действий
- Общий реестр здоровья
- Бизнес-кейсы

Помните, что не следует собирать данные, которые вам не нужны, а документы должны быть простыми и содержательными. Вам также не обязательно использовать сложное программное обеспечение — начните с простых инструментов и переходите к более сложным, только если у вас есть на это веские причины.

Ниже приводится краткое описание каждого документа.

Резюме портфеля

Резюме портфеля — это живой документ, который содержит следующую ключевую информацию:

- Стратегия, миссия, видение организации и т. д.
- Порог принятия решений менеджера портфеля (в точной или приблизительной форме)
- Члены комитета управления портфелем и их право голоса
- Метод голосования и его подсчёта
- Процессы и политики организации, влияющие на портфельное управление
- Единицы измерения инвестиций и выгод

Резюме портфеля сперва создаётся при внедрении P5.express, а затем может быть обновлено на шаге [X2](#).

Матрица создания ценности

В Матрице создания ценности перечислены программы и отдельные проекты, а также информация о них. Она повышает наглядность и прозрачность за счёт чёткого описания стратегии организации по созданию ценности.

Обязательные поля в матрице: наименование, спонсор, статус, прогресс, инвестиции, выгоды, ценность, категории ценности.

Матрица может быть реализована в виде таблицы или с помощью специализированного инструмента.

Доступен [пример](#) матрицы в виде таблицы, которая показывает, как она изменяется при выполнении шага [X2](#).

Общий реестр последующих действий

Общий реестр последующих действий — это список рисков, проблем, запросов на изменения, планов по улучшению и извлечённых уроков, которые влияют на несколько программ или проектов. Чтобы избежать ошибок, такие элементы не должны повторяться в локальных реестрах программ и проектов, а их менеджеры должны использовать общий реестр наряду со своими локальными реестрами. Все программы и проекты в портфеле должны иметь такие локальные реестры.

У каждого элемента в общем реестре последующих действий должен быть свой *ответственный*. Каждый ответственный должен быть одним из членов комитета управления портфелем или менеджером программ или проектов.

Общий реестр здоровья

В общем реестре здоровья хранятся результаты оценки удовлетворённости заинтересованных сторон портфеля (членов комитета управления портфелем, менеджеров программ и отдельных проектов).

Бизнес-кейсы

Для каждой программы или отдельного проекта в рамках управления портфелем должен быть создан Бизнес-кейс, описывающий его цель и обоснование и включающий следующие основные элементы:

- Почему именно эта программа/проект?
- Альтернативные варианты
- Высокоуровневые требования
- Ожидаемые выгоды (включая положительные и отрицательные последствия)
- Метод оценки выгод
- Предполагаемые инвестиции (время, стоимость и т. д.)
- Стратегия реализации (своими силами, аутсорс и т. д.)
- Основные риски

Примерного Бизнес-кейса обычно достаточно для определения приоритетности программы или проекта в портфеле, но при необходимости спонсор программы или проекта может запустить их инициацию (сформировать команду для разработки высокоуровневого плана без его выполнения) и использовать полученную информацию для создания более точного Бизнес-кейса.

Адаптация

Как и в случае с другими минималистичными системами, лучше не адаптировать P5.express заранее. Вместо этого вам следует внедрить и использовать её, как описано в руководстве, а затем постепенно настраивать на шаге [Y3](#) — только в ответ на обратную связь, полученную от контекста вашей среды, и путём осторожных проб и ошибок.

История

Черновой вариант первой редакции P5.express был опубликован для ограниченного ознакомления в ноябре 2023 года, за ним последовал публичный черновик в январе 2024 года, а финальная версия была опубликована в июле 2024 года.

X — Шестимесячный цикл

Эта управленческая активность (шаг) относится к шестимесячному циклу. Все шаги в этом цикле определяют и уточняют стратегию создания ценности.

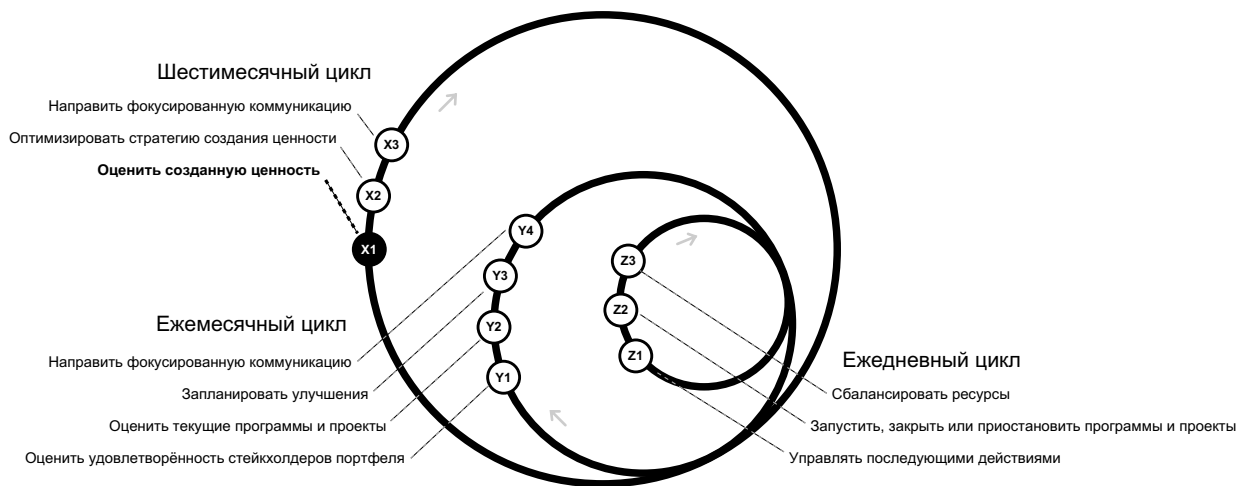
Шаги в рамках этого цикла состоят из:

[X1 — Оценить созданную ценность](#)

[X2 — Оптимизировать стратегию создания ценности](#)

[X3 — Направить фокусированную коммуникацию](#)

X1 — Оценить созданную ценность



Что

На этом шаге измеряются и фиксируются фактические выгоды, полученные в результате реализации текущих и закрытых программ, а также отдельных проектов.

Зачем

Выгоды — это измеримые улучшения, которые желательны для организации. В этом смысле выгоды *субъективны*, то есть то, что считается выгодой для одной организации, может не быть таковой для другой организации. Таким образом, выгоды должны оцениваться с хорошим пониманием организации, целостно, на уровне высшего менеджмента, такого как управление портфелем.

Нам следует выполнять этот шаг по следующим причинам:

- Это напоминание для всех о том, что программы и проекты выполняются для того, чтобы создать ценность, и это следует учитывать при их реализации.
- Это помогает нам понять окружение и сделать будущие программы и проекты в Матрице создания ценности более реалистичными.
- Это поможет нам найти способы увеличения выгод благодаря выполнению отдельных задач или благодаря структурированным изменениям (программам и проектам).

Помните, что вполне естественно иметь несколько программ и проектов, которые не приносят ожидаемой ценности. Если все они работают по плану, вы, вероятно, упускаете возможности, будучи слишком консервативными. Особенно это касается внутренних проектов.

Кто

Этим шагом занимается спонсор каждой программы или проекта под руководством менеджера портфеля.

Как

Эта оценка начинается для каждой программы или отдельного проекта, когда они завершены или как только

начинают приносить выгоды в ходе реализации. Она продолжается до тех пор, пока существует заметная потенциальная или фактическая выгода (обычно как минимум в течение нескольких лет). Результаты измерения будут храниться в Матрице создания ценности. Измерения должны включать ожидаемые и непредвиденные выгоды по всем категориям ценности в матрице.

В ваших системах управления программами и проектами могут быть мероприятия, эквивалентные этому, которые образуют общую задачу (например, G01 в P3.express). Однако если несколько программ или проектов были выполнены для одного и того же продукта или для набора связанных продуктов, которые влияют на производительность друг друга, лучше всего оценить их полученные выгоды вместе, интегрированным способом.

Для всех программ и проектов в портфеле должна быть одна единица измерения инвестиций и выгод, чтобы их можно было сравнивать. При наличии нескольких источников ценности они должны быть преобразованы и объединены в общую единицу. Это может быть денежная сумма с поправкой на стоимость денег в конкретный момент времени, грамм золота, количество спасённых жизней и т. д. Когда такие объективные измерения нецелесообразны или невозможны, можно использовать абстрактные, относительные, полусубъективные единицы, а также методы измерения и оценки, основанные на голосовании (подобно Покеру планирования®).

Обратите внимание, что если возможно и оправданно измерить что-то объективно, это будет предпочтительным вариантом из-за более высокой надёжности. Однако когда объективное измерение нецелесообразно, принуждение к нему будет вредным по многим причинам, в том числе потому, что его надёжность будет ниже, чем у хорошо сформированного субъективного измерения.

Получение выгод от некоторых программ и проектов носит скорее полунепрерывный характер, а не однократный. Чтобы измерить ценность однократно, можно рассмотреть выгоды, полученные в заранее согласованный временной интервал.

Вы должны убедиться, что не ведёте двойной учёт выгод. Если несколько программ и проектов позволяют получить выгоду, то полученная выгода должна быть разделена между ними в зависимости от их вклада.

Рассмотрим следующие моменты времени для программы или проекта:

- T0: Время начала
- T1: Время завершения
- T2: Время, когда измеряются выгоды

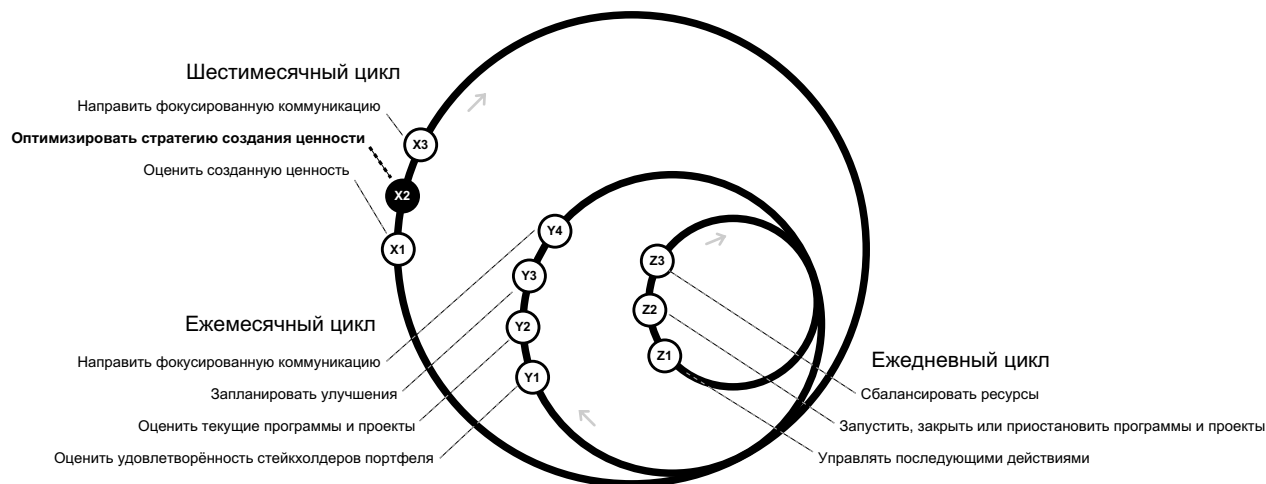
Все измерения предполагают сравнение. Но измерение выгод не должно сводиться к сравнению между T2 и T0, поскольку за это время могло измениться множество других факторов. Вместо этого следует сравнить выгоды в T2 в реальном мире с выгодами в T2 в гипотетическом мире, в котором программа или проект не были реализованы.

Когда выгоды от всех элементов измерены, их ценность можно рассчитать по формуле:

Ценность = выгода ÷ инвестиция

Бизнес-кейс каждой программы или проекта полезен при измерении выгод. Тем не менее спонсоры не должны ограничиваться механической оценкой, основанной на Бизнес-кейсе.

X2 — Оптимизировать стратегию создания ценности



Что

Этот шаг оптимизирует стратегию создания ценности для следующего цикла через обновление Матрицы создания ценности.

Зачем

Этот шаг поможет организации:

- структурированно и проактивно выявить ценные программы и проекты;
- абсолютно обосновать идеи, чтобы избежать пустой траты ресурсов;
- относительно обосновать идеи, чтобы дать первый приоритет наиболее ценным идеям;
- сбалансировать все категории ценности.

Кто

Этот шаг выполняют члены комитета управления портфелем, а менеджер портфеля фасилитирует активность.

Как

Этот шаг проводится в формате воркшопа, в котором участвуют члены комитета управления портфелем или их доверенные лица. Обычно хватает одного дня, но некоторым организациям может понадобиться больше времени.

[В примере](#) показано как могут изменяться документы во время этого шага.

1. Обновление Резюме портфеля

Члены комитета обновляют Резюме портфеля, чтобы оно соответствовало текущим стратегиям, политикам, процессам. Или просто чтобы улучшить то, как они работают в системе управления портфелем. Иногда при обновлении Резюме портфеля требуется обновить и Матрицу создания ценности (например, цели для

категорий ценности).

2. Добавление новых программ и проектов

На воркшопе члены комитета представляют идеи новых программ и проектов (например, те идеи, что были созданы, на шаге G02 в P3.express). Члены комитета оценивают результаты шага X1, а затем обсуждают их и выдвигают новые идеи. Все идеи записываются в Матрицу создания ценности.

Организации, сфокусированные на внутренних проектах, выигрывают, если используют мнения сотрудников и даже конечных пользователей для генерации идей. Каждый член комитета несёт ответственность за поиск идей среди сотрудников своего департамента и их представление на воркшопе. У сотрудников должен быть прямой канал связи с менеджером портфеля для предложений программ и проектов. Приём анонимных предложений может помочь увеличить вклад сотрудников.

Комитету управления портфелем нужен целостный подход «сверху-вниз» для выявления программ и проектов. Члены комитета не должны ограничиваться программами и проектами, которые предложило окружение. Вместо этого им нужно задать себе вопрос: «Какие ещё программы и проекты мы можем реализовать для улучшения портфеля?»

Число элементов в матрице отражает возможности организации. Чем больше у вас вариантов, тем больше гибкости и свободы — поэтому большие матрицы предпочтительны. Помните, что матрица не ограничивается планами на ближайшие циклы, а включает всё, что вы, возможно, захотите реализовать в будущем.

3. Назначение спонсоров

На каждый новый элемент матрицы должен быть назначен один из членов комитета в роли спонсора.

4. Представление Бизнес-кейсов

Спонсор должен убедиться, что у его программы или проекта есть хотя бы приблизительный Бизнес-кейс для описания цели и обоснования. При необходимости спонсор может инициировать программы или проекты (назначая команду для создания верхнеуровневого плана без его исполнения) и использовать результаты для создания уточнённого Бизнес-кейса.

Спонсоры несут ответственность за подготовку Бизнес-кейсов, даже если делегируют эти полномочия менеджерам программ и проектов или запрашивают их помощь. Однако спонсору рекомендуется не передавать им эту ответственность полностью, так как часто менеджеры не владеют контекстом и стратегической информацией.

5. Балансировка размеров

Обычно программы и выделенные проекты в матрице различаются по размеру. Но чем больше разница, тем сложнее управлять матрицей. Поэтому члены комитета управления портфелем должны по возможности разбивать слишком крупные элементы на более мелкие и объединять мелкие с одинаковыми целями в более крупные программы.

Помните, что проекты, входящие в программу, не будут управляться напрямую в системе управления портфелем.

6. Абсолютное обоснование

Члены комитета должны оценить ожидаемые выгоды и необходимые инвестиции для новых идей и пересмотреть старые, если это необходимо. Матрицу создания ценности нужно обновить с учётом этих данных.

Затем они должны оценить абсолютное обоснование каждой идеи. Ожидаемые выгоды превосходят инвестиции? Нужно ли вообще браться за эту программу или проект? Обновите статус идеи после того, как ответите на эти вопросы. Не удаляйте отклонённые идеи из матрицы, а переместите их в конец, чтобы использовать в будущем.

Иногда организации вынуждены согласовывать программы или проекты, в которых инвестиции превышают выгоды. В противном случае бизнес не использовал бы эти мощности и не получил бы хотя бы часть выгод. Такие ситуации следует учитывать на этом этапе. Но ещё важнее, чтобы комитет проанализировал проблему и нашёл способы предотвратить её в будущем.

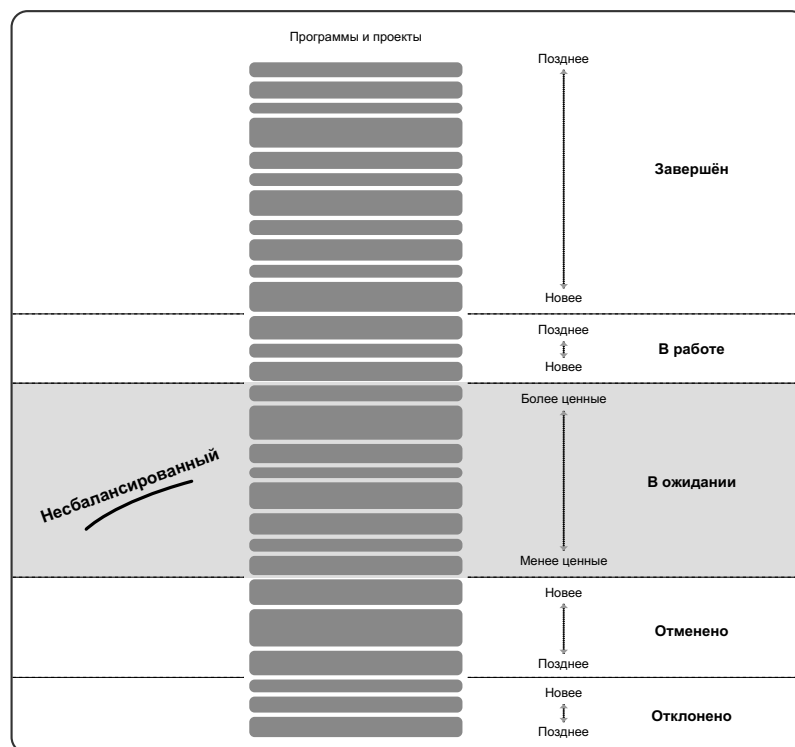
Члены комитета управления портфелем могут оценить требуемые параметры и принять финальное решение путём голосования, используя метод, указанный в Резюме портфеля.

Если программа или проект теряет своё абсолютное обоснование, комитету следует отменить его. Это также можно сделать на шаге [Y2](#), если менеджер портфеля и спонсор согласны.

7. Относительное обоснование и первоначальная сортировка

Программы и проекты в матрице сортируются на основе их статуса: завершено → в работе → в ожидании → отменено → отклонено

Элементы в пределах каждого из статусов выше отсортированы по дате, за исключением элементов в статусе «в ожидании»: они упорядочены по ценности (соотношению выгод к инвестициям) так, что первыми расположены самые ценные.



Первоначальная сортировка Матрицы создания ценности

Если относительное обоснование программы или проекта «в работе» значительно снижается, комитет может остановить их, чтобы высвободить мощности для более важных программ и проектов. Это также можно сделать на шаге [Y2](#), если менеджер портфеля и спонсор согласны.

8. Пересмотр общей мощности

Члены комитета обсуждают возможности изменения мощностей и оценивают их влияние на портфель. Например, они могут уменьшить или увеличить мощности, наняв больше людей. На этом шаге нужно учитывать как следующий цикл, так и долгосрочные мощности организации.

9. Балансировка и окончательная приоритизация

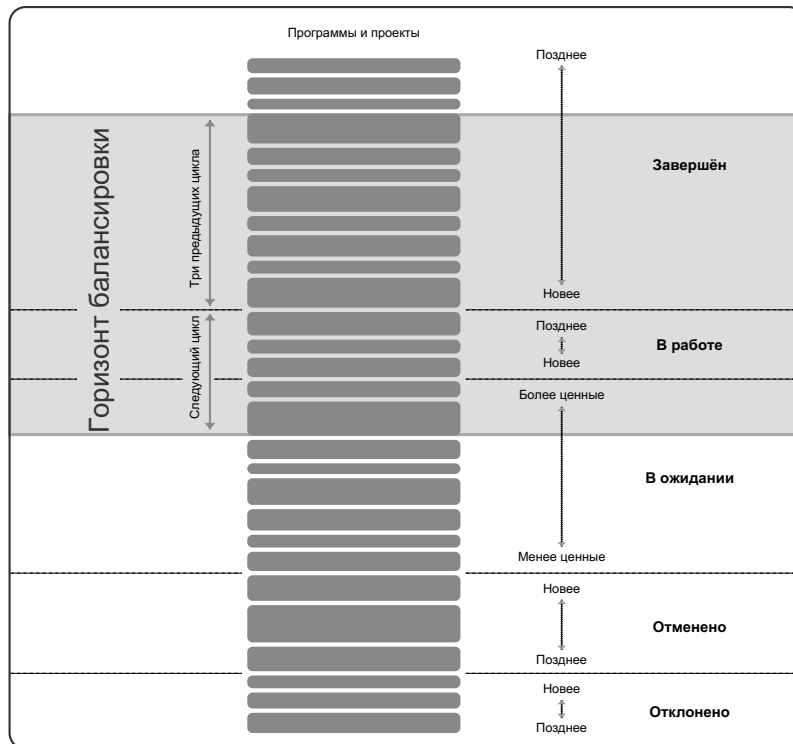
В матрице должны быть столбцы для категорий ценности:

- Общие категории (необходимы для всех организаций)
- Непрерывность (основной или диверсифицирующий проект)
- ROI, период возврата инвестиций (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный)
- Общий риск (низкий, средний, высокий)
- Категории, специфичные для организации

«Основной проект» — это программа или проект, которые помогают улучшить существующие услуги.
 «Диверсифицирующий проект» — программа или проект, которые помогают создавать новые продукты или сервисы. Некоторые компании полностью сосредоточены на одной области, но даже они должны рассмотреть вопрос о диверсификации их услуг в смежной области.

Программа или проект имеет вес от 0% до 100% в каждой категории. Это помогает понять, какая часть его выгод влияет на категорию.

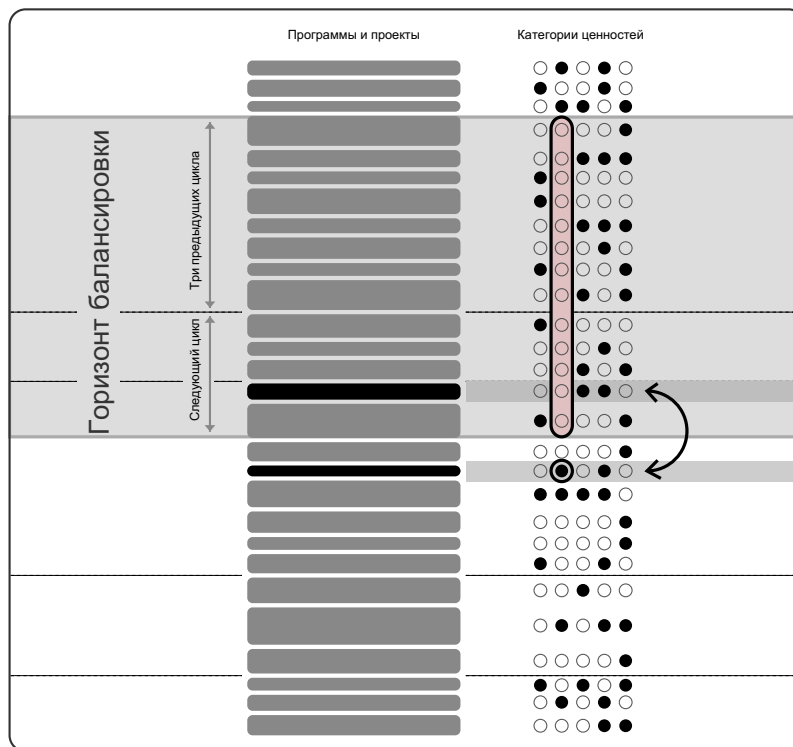
Каждая категория должна иметь относительную цель, а совокупность выгод всех программ и проектов на *горизонте балансировки* должна примерно соответствовать этой цели. По умолчанию горизонт балансировки включает следующий цикл и три предыдущих. Предыдущие циклы определяются на основе фактических данных. Чтобы определить предстоящий цикл, нужно приблизительно оценить, сколько программ и проектов можно реализовать за этот период.



Горизонт балансировки предстоящего цикла

Чтобы сбалансировать портфель, нужно скорректировать порядок элементов «в ожидании» в матрице так, чтобы их совокупные расчётные выгоды в каждой категории ценности максимально приближались к

относительным целям. Это может привести к тому, что общий уровень ценности сбалансированного портфеля будет ниже, чем у несбалансированного, — это цена за достижение баланса. Однако в редких случаях можно пожертвовать балансом ради исключительно высоких значений и компенсировать это в следующих циклах.



Балансировка портфеля для последующих циклов

В этой точке матрица уже содержит оптимизированный список программ и проектов «в ожидании». Когда в организации высвободится достаточно мощностей, верхняя в списке ожидающая программа или проект из тех, что соответствуют имеющимся мощностям, может быть начата на шаге [Z2](#).

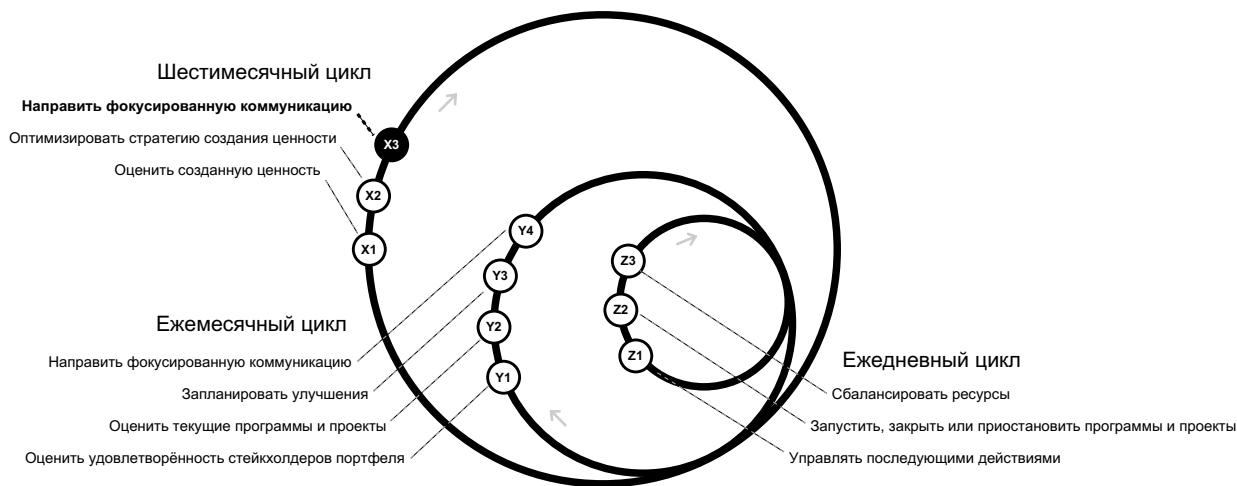
Некоторым организациям может понадобиться больше критериев балансировки, например:

- Если внешний клиент запрашивает предложение, учтите: оно не может быть выполнено в любое время. Вам нужно указать в предложении конкретные сроки реализации проекта, а организация должна быть готова начать проект, если предложение принято.
- Проекты могут зависеть друг от друга, особенно если организация сосредоточена на разработке собственных проектов. Такие зависимости нужно отражать в матрице и учитывать при балансировке. Помните, что обычно зависимые проекты — часть одной программы и не будут напрямую управляться системой управления портфелем.

В работе портфелей много неопределённостей. Поэтому матрица не может быть настолько точной, чтобы её можно было оптимизировать исключительно на основе расчётов. Вам необходимы оценки опытных членов комитета управления портфелем. Не стоит тратить время и энергию на излишнюю детализацию цифр. Вместо этого менеджеру портфеля следует поощрять сотрудничество, вовлечённость, прозрачность и критическое мышление.

Всем членам комитета необходимо участвовать в балансировке портфеля. Они всегда могут объединить свои мнения путём голосования, метод которого закреплён в Резюме портфеля.

Х3 — Направить фокусированную коммуникацию



Что

Эта фокусированная коммуникация информирует всех в организации о ценности, которую мы недавно создали, и о нашей стратегии создания ценности в будущем.

Зачем

У фокусированной коммуникации есть ряд преимуществ:

- Все осведомлены о программах или проектах, которые находятся в работе или будут запущены в ближайшее время. Это снижает вероятность различных конфликтов и неожиданностей, а также помогает получить полезные идеи от более широкой аудитории.
- Коммуникация напоминает всем, что программы и проекты реализуются с целью создания ценности и что работа каждого должна соответствовать заданным целям и способствовать созданию ценности.

Кто

Фокусированную коммуникацию в системе управления портфелем направляет руководитель портфеля.

Как

Эта фокусированная коммуникация содержит следующие сведения:

- Упрощённую копию Матрицы создания ценности с краткими пояснениями
- Краткий отчёт о выгодах, полученных от программ и проектов (если это не сделано в рамках самой программы или проекта, например, на шаге G03 руководства P3.express)

Информацию можно отправить по электронной почте. Или организовать корпоративное мероприятие, собрать всех сотрудников и поделиться достижениями. Также можно добавить интересные активности — команде будет приятно.

Если в организации действует лишь несколько активных циклов по завершению программы или проекта,

фокусированную коммуникацию можно организовать на соответствующих уровнях (например, в рамках шага G03 из P3.express). В противном случае лучше перенести её на уровень управления портфелем в виде объединённой коммуникации. Так вы сократите количество сообщений.

Менеджеру портфеля стоит поощрять сотрудников делиться своим мнением после получения сообщения.

Помните, что такая коммуникация предназначена для широкого круга. Поэтому важно, чтобы текст был простым, кратким и не техническим.

У — Ежемесячный цикл

Шаг (одна управленческая активность) в этом цикле выполняется один раз в месяц с целью постоянного совершенствования работы системы управления портфелем.

Шаги в рамках этого цикла состоят из:

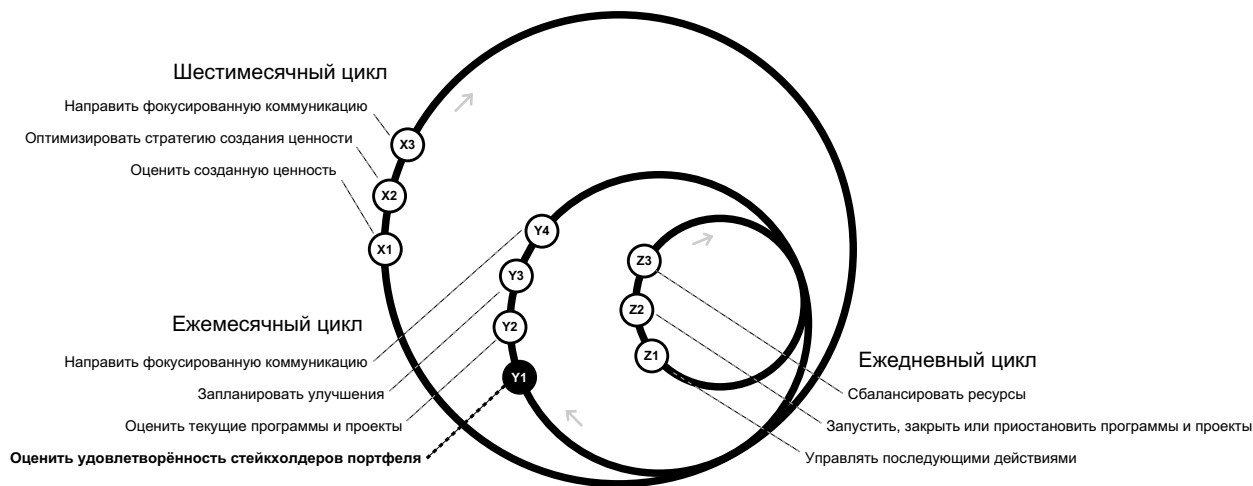
[У1 — Оценить удовлетворённость стейкхолдеров портфеля](#)

[У2 — Оценить текущие программы и проекты](#)

[У3 — Запланировать улучшения](#)

[У4 — Направить фокусированную коммуникацию](#)

Y1 — Оценить удовлетворённость стейкхолдеров портфеля



Что

Этот шаг заключается в оценке уровня удовлетворённости членов комитета управления портфелем, а также руководителей программ и отдельных проектов.

Зачем

Мы хотим как можно скорее обнаружить недовольство и подобные проблемы — и устранить их, прежде чем они накопятся и нанесут вред программам и проектам.

Кто

Менеджер портфеля несёт ответственность за оценку удовлетворённости стейкхолдеров портфеля.

Как

Опросный лист должен быть сформирован для изучения потребностей и проблем организации и её сотрудников. Следовательно, со временем он может меняться. Ниже приведён примерный список вопросов для членов комитета:

- Как вы думаете, каждый ли член комитета имеет возможность быть услышанным и правильно понятым?
- Довольны ли вы тем, как проводятся воркшопы?
- Довольны ли вы тем, как потребности и ожидания вашего отдела учтены в системе управления портфелем?
- И т. д.

Ниже приведён примерный список вопросов для руководителей программ и проектов:

- Довольны ли вы отношениями с вашим спонсором?
- Стратегия организации и её текущий портфель понятны и значимы для вас?
- По вашему мнению, оказывает ли ваша программа или проект положительное влияние на организацию?
- И т. д.

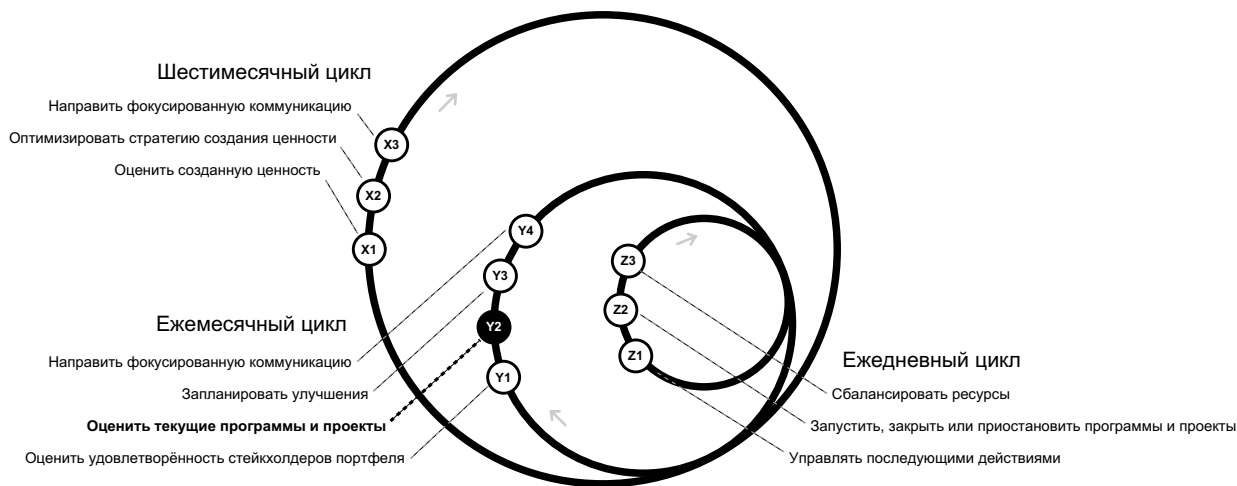
Хорошей идеей будет добавить для респондентов открытый вопрос в конце каждого опросника: как система управления портфелем может больше помогать в вашей работе?

Рекомендуется проводить такие опросы анонимно, чтобы респонденты могли свободно выражать своё мнение.

Результаты опросов должны быть отражены в Общем реестре «здоровья» и использоваться в рамках шага [Y3](#) для планирования улучшений.

Менеджер портфеля должен следить за тем, чтобы в программах и проектах регулярно проходила оценка удовлетворённости команды. Важно уделять внимание благополучию сотрудников.

Y2 — Оценить текущие программы и проекты



Что

Измерять исполнение текущих программ и проектов, обновлять оценки ожидаемых выгод.

Зачем

В ходе выполнения программ и проектов мы получаем о них больше информации — и можем дать более реалистичную оценку их ценности. Это может привести к прекращению программ и проектов, которые утратили своё абсолютное обоснование, или к приостановке тех, чья относительная ценность значительно снизилась. Оба действия помогают эффективнее использовать ресурсы и возможности.

С другой стороны, оценка может показать, что программа или проект стали ещё важнее, чем прежде, и поэтому требуют большей поддержки и более высокого приоритета в организации.

Кто

Оценку исполнения программ и проектов выполняет их руководитель под наблюдением и при поддержке менеджера портфеля. Обновление оценки ожидаемых выгод выполняет спонсор программы или проекта под наблюдением и при поддержке менеджера портфеля.

Как

Этот шаг связан с циклическими активностями по оценке в рамках управления программами и проектами (например, шаг C01 руководства P3.express). Если такая активность не предусмотрена в используемых системах управления программами и проектами, её следует добавить.

Обычно оцениваются следующие показатели:

- Общий прогресс (в процентах)
- Прогноз объёмов инвестиций, необходимых для завершения программы или проекта (например, время и затраты)

Менеджер портфеля обеспечивает корректность оценок исполнения программ и проектов. Он также взаимодействует со спонсорами программ и проектов для обновления оценок ожидаемых выгод (например, шаг В03 руководства Р3.express). Все данные должны быть внесены в Матрицу создания ценности.

Менеджер портфеля должен избегать сбора ненужных данных и вместо этого сосредоточиться на данных, которые служат чёткой цели и делают систему простой и целенаправленной.

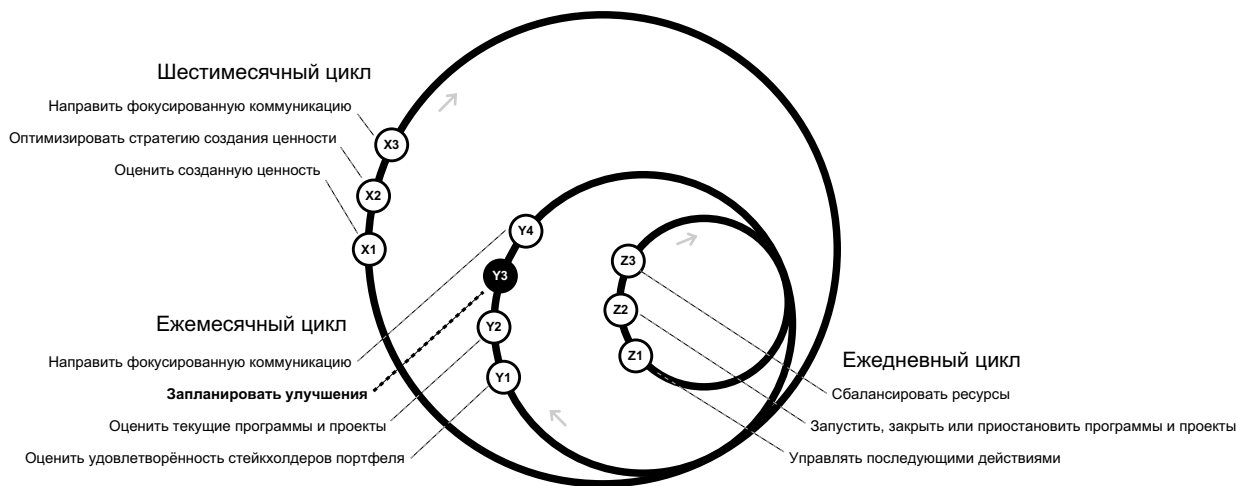
После обновления оценок прогнозируемых инвестиций и ожидаемых выгод менеджер портфеля может обновить оценку ожидаемой ценности:

Ценность = выгода ÷ инвестиции

На основании этой оценки программа или проект, утративший абсолютное обоснование или резко снизивший относительную оценку, может быть прекращён или приостановлен. Если менеджер портфеля и спонсор согласны с таким решением в соответствии с Матрицей создания ценности, то они принимают окончательное решение именно в рамках этого шага. В противном случае менеджер портфеля должен запустить специальный шестимесячный цикл для исключения программы или проекта.

На этом шаге спонсор может обновить Бизнес-кейс своей программы или проекта, получив подтверждение менеджера портфеля.

У3 — Запланировать улучшения



Что

На этом шаге мы будем планировать улучшения на основе оценки программ и проектов, а также удовлетворённости заинтересованных сторон.

Почему

Всегда есть возможности для улучшения, и одна из них — наша попытка непрерывного улучшения системы управления портфелем. Эти улучшения касаются в основном того, как мы работаем в системе управления портфелем, и они послужат основой для постепенной адаптации системы.

Помимо основной цели, при надлежащем выполнении и с вовлечением менеджеров программ и проектов, это получит больше поддержки и, как результат, может повысить шансы на успех.

Кто

Менеджер портфеля проводит воркшоп для всех руководителей программ и проектов, чтобы совместно в ходе брейншторма запланировать улучшения. Дополнительно можно провести аналогичную встречу с членами комитета управления портфелем — либо в каждом цикле, либо раз в несколько циклов.

Как

Лучшая практика поиска и планирования улучшений — фасилитируемая встреча (воркшоп). Такие техники, как [Дельфи](#), могут быть полезны на подобных мероприятиях. Менеджер портфеля выступает в роли фасилитатора и позволяет участникам самостоятельно планировать улучшения.

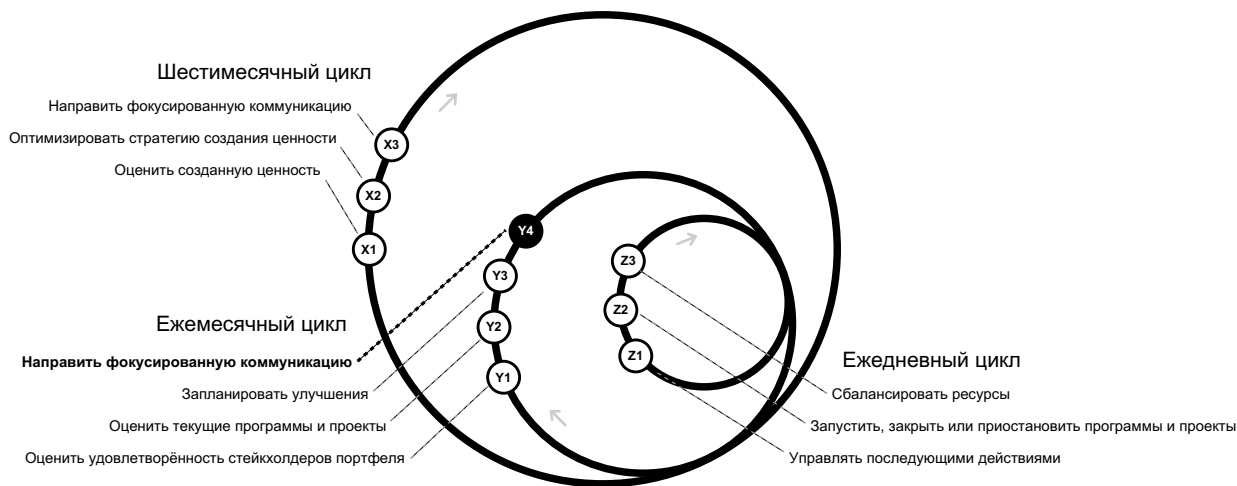
Самая актуальная версия оценки программ и проектов (шаг [У2](#)), хранящаяся в Матрице создания ценности, и оценка удовлетворённости заинтересованных сторон (шаг [У1](#)), хранящаяся в Общем реестре «здоровья», — основные источники вдохновения при планировании улучшений. Общий реестр последующих действий также может быть использован в качестве вторичного источника вдохновения.

Менеджер портфеля также всегда должен учитывать следующие вопросы:

- Как мы можем повысить компетенции людей через обучение, коучинг и т. д.?
- Как мы можем создать более благоприятную рабочую среду для всех?

Запланированные улучшения будут добавлены в Общий реестр последующих действий, и для каждого из них будет назначен ответственный (обычно это один из менеджеров программ или проектов, но иногда один из членов комитета по управлению портфелем), который будет следить за выполнением и отчитываться.

Y4 — Направить фокусированную коммуникацию



Что

Сейчас самое время отправить краткое сообщение всем сотрудникам организации и проинформировать их об основных моментах управления портфелем проектов:

- О запланированных улучшениях (если они актуальны для широкой аудитории)
- О прогрессе текущих программ и отдельных проектов
- О списке программ и отдельных проектов, которые были запущены или остановлены

Почему

Эта фокусированная коммуникация позволяет всем в организации оставаться в курсе дел. Это может помочь уменьшить количество конфликтов и неожиданностей, а также генерировать полезные идеи от более широкой аудитории.

Кто

Фокусированные коммуникации в системе управления портфелем направляет менеджер портфеля.

Как

Содержимое этой фокусированной коммуникации может быть отправлено по электронной почте.

Этот шаг можно пропустить, если его содержание уже было передано на уровнях программ и проектов (например, шаги A10 и F06 из P3.express). Однако, когда параллельно в работе много программ и проектов, лучше перенести фокусированные коммуникации на уровень портфеля и отправить единое сообщение, чтобы сократить их количество и повысить эффективность.

Менеджер портфеля должен поощрять получателей делиться своими мнениями после получения сообщения.

Помните, что это сообщение нацелено на широкую аудиторию в организации. Поэтому оно должно быть простым, коротким и не насыщенным техническими деталями.

Z — Ежедневный цикл

Этот шаг относится к Ежедневному циклу. Шаги в этом цикле могут проводиться в любой день для реализации Стратегии создания ценности.

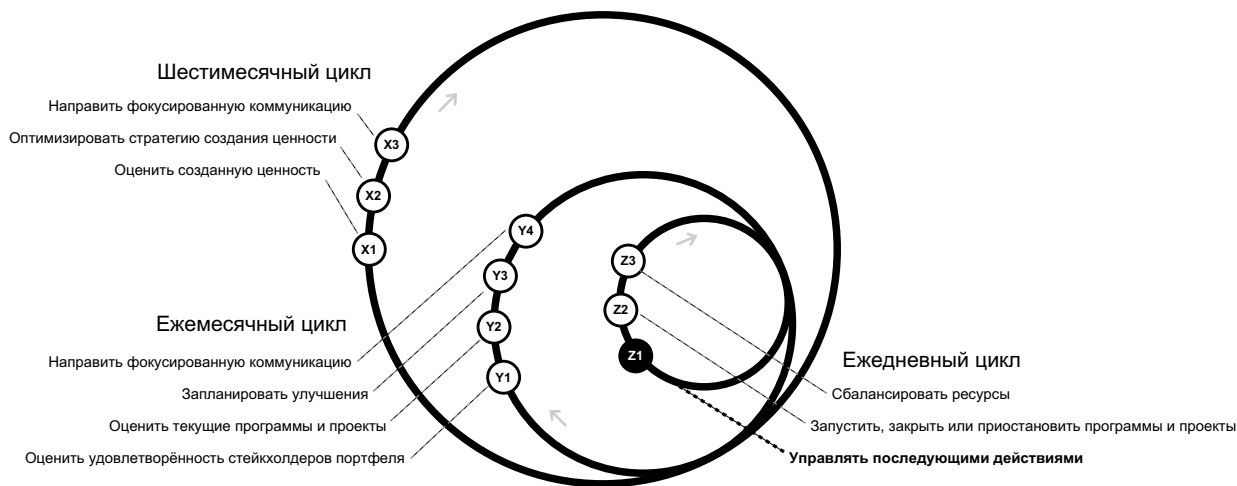
Шаги в рамках этого цикла состоят из:

[Z1 — Управлять последующими действиями](#)

[Z2 — Запустить, закрыть или приостановить программы и проекты](#)

[Z3 — Сбалансировать ресурсы](#)

Z1 — Управлять последующими действиями



Что

На этом шаге мы непрерывно управляем элементами из Общего реестра последующих действий (рисками, проблемами, запросами на изменения, планами улучшений и извлечёнными уроками).

Почему

Большинство элементов последующих действий влияет на одну программу или проект и управляется локально. Однако существуют и глобальные элементы, которые влияют на несколько программ и проектов и должны управляться интегрированно и целостно на уровне управления портфелем, чтобы стать более эффективными.

Кто

Менеджер портфеля — главный фасилитатор на этом шаге и тесно сотрудничает с ответственными.

Как

Менеджеры программ и проектов могут идентифицировать новые элементы для Общего реестра последующих действий (например, на шаге D01 из P3.express). Как только новые элементы выявлены, нужно немедленно сообщить об этом менеджеру портфеля.

Менеджер портфеля должен постоянно мониторить локальные реестры, чтобы находить закономерности, которые могут привести к выявлению новых элементов Общего реестра последующих действий.

Когда новый элемент добавляется в Общий реестр последующих действий,

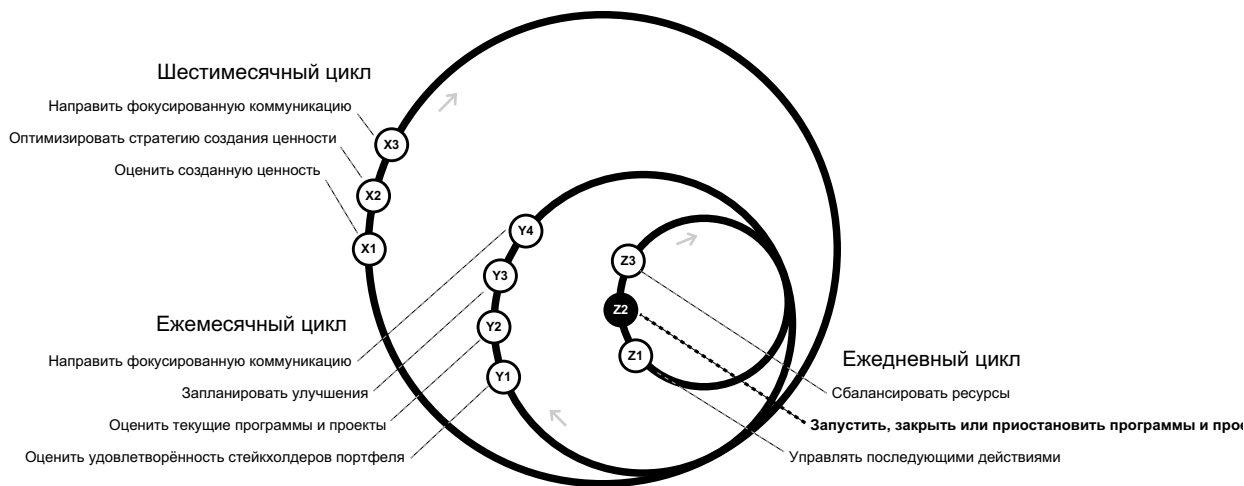
- один из членов комитета управления портфелем, менеджер программ или менеджер проектов должен быть назначен ответственным, чтобы следить за ним и обновлять его статус,
- ответственные должны информировать менеджеров всех программ и проектов, которые могут быть затронуты этим элементом, о его существовании.

Менеджер портфеля должен поддерживать связь с ответственными по поводу статуса их элементов последующих действий — и проверять, чтобы их мониторили вплоть до закрытия.

Если менеджер портфеля считает, что элемент последующих действий может существенно повлиять на Матрицу создания ценности, он должен инициировать внеочередной 6-месячный цикл. В остальных случаях менеджер портфеля уполномочен сам принимать решения о способах реагирования. При необходимости он может обратиться за помощью к менеджерам программ и проектов для разработки соответствующих мер.

На этом шаге важно тщательно соблюдать соответствующие организационные процессы и политики, задокументированные в Резюме портфеля.

Z2 — Запустить, закрыть или приостановить программы и проекты



Что

Этот шаг предоставляет спонсорам право на запуск, завершение или приостановку своих программ или отдельных проектов на основе Матрицы создания ценности.

Почему

Для обеспечения согласованности ни одна программа или отдельный проект не могут быть запущены, остановлены или приостановлены в организации без разрешения менеджера портфеля. Проекты, которые включены в программы, требуют разрешения от системы управления программой, а не от системы управления портфелем.

Кто

Менеджер портфеля и спонсор программы или проекта совместно работают на этом шаге.

Как

Спонсоры могут инициировать свои программы и отдельные проекты (назначать команду для разработки верхнеуровневого плана без его реализации), если необходимо создать точный Бизнес-кейс (например, в ответ на запросы от внешних клиентов). Однако перед началом выполнения они должны получить разрешение менеджера портфеля (например, шаг A08 из P3.express). Разрешение также требуется перед началом и завершением процесса закрытия программы или проекта. Во время закрытия менеджер портфеля должен также удостовериться, что все документы должным образом заархивированы.

Иногда, например в чрезвычайных ситуациях, относительное обоснование программ и проектов меняется настолько радикально, что имеет смысл приостановить текущую программу или проект и начать работу над чем-то другим. Менеджер портфеля и спонсор обсуждают такие случаи на этом шаге.

Когда решение передаётся на рассмотрение на этом шаге, менеджеру портфеля разрешается принимать

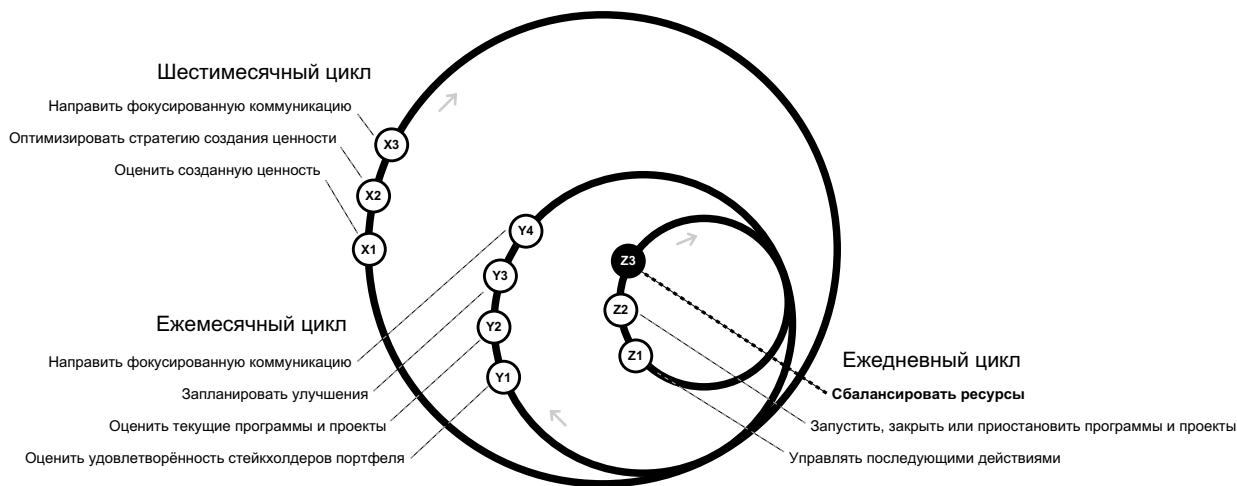
решение вместе со спонсором в соответствии с Матрицей создания ценности. Если предыдущих решений комитета управления портфелем, отражённых в Матрице, недостаточно для принятия решения или если менеджер портфеля и спонсор не могут прийти к согласию, менеджер портфеля должен инициировать внеочередной 6-месячный цикл.

Менеджер портфеля должен следить за тем, чтобы спонсоры не запускали слишком много программ и проектов одновременно и завершали текущие перед началом новых в Матрице.

Мелкие изменения в организации лучше всего реализовать с помощью разовых задач. Однако менеджер портфеля должен убедиться, что таких задач выполняется разумное количество и что они не заменяют структурированные изменения (программы и проекты).

На этом шаге следует тщательно соблюдать соответствующие организационные процессы и политики относительно запуска и остановки программ и проектов, согласно тому, как это задокументировано в Резюме портфеля.

Z3 — Сбалансировать ресурсы



Что

Этот шаг помогает спонсорам получить ресурсы для их программ и проектов, особенно когда за них возникает конкуренция.

Почему

Система управления портфелем должна предоставлять эту помощь спонсорам с точки зрения всестороннего подхода, чтобы гарантировать:

- что они могут получить ресурсы, необходимые для их программ и проектов,
- и что если несколько программ и проектов конкурируют за аналогичные ресурсы, то распределение должно быть в соответствии с Матрицей создания ценности.

Кто

Менеджер портфеля и спонсоры программ и проектов работают вместе в рамках этой активности.

Как

Когда существует конкуренция между программами и проектами, менеджер портфеля должен попытаться сбалансировать распределение ресурсов на основе Матрицы создания ценности. Если возникает разногласие между спонсорами и менеджером портфеля, менеджеру портфеля разрешается принимать решения в пределах порога, задокументированного в Резюме портфеля. Если решение превышает порог, он должен провести внеочередной 6-месячный цикл.

Любые организационные политики и процессы в отношении ресурсов должны тщательно соблюдаться в рамках этого шага, согласно тому, как это задокументировано в Резюме портфеля.

