КОЗЛОВ
Александр Сергеевич

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ

МОНОГРАФИЯ

МОСКВА – 2009 г

УДК 005.8
ББК 65.29 – 21

К 592

К 592 **Козлов А.С.**
Методология управления Портфелем Программ и Проектов. Монография. – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2009. – 194 с.

Сегодня для устойчивого развития и получения конкурентных преимуществ организациям уже недостаточно успешной реализации отдельных Проектов или Программ. Успех во многом определяется целым комплексом успешно реализуемых Проектов и Программ, приближающих организацию к достижению намеченных Стратегических целей.

Монография посвящена рассмотрению актуальных проблем руководства проектной и проектно–ориентированной деятельностью и адресована, прежде всего, руководителям организаций, которые заинтересованы в повышении эффективности и результативности использования ресурсов и финансовых средств при реализации Программ и Проектов, а также в коммерциализации результатов проектной и проектно–ориентированной деятельности.

Монография будет также полезна специалистам различных областей производства, торговли, сферы услуг, внедряющих и использующих проектно–ориентированные подходы в управлении, а также преподавателям при подготовке и проведении занятий по тематике, связанной с проектным менеджментом, и слушателям различных форм обучения, изучающим вопросы управления Портфелями реальных инвестиций.

УДК 005.8
ББК 65.29 – 21

ISBN 978-5-904574-01-7

© Козлов А.С., 2009

ПРЕДИСЛОВИЕ

От эффективного управления проектами к эффективному проектному управлению в организации

Призыв «За эффективное управление проектами» постепенно трансформируется во многих организациях в стремление построить единую систему проектного менеджмента, интегрирующую все уровни управления развитием в компании: от стратегического до оперативного.

Проекты являются основной организационной формой реализации изменений в компании. Но эффективное управление только на уровне отдельных проектов не всегда обеспечивает достижение стратегических целей компании оптимальным образом. Нередки примеры, когда цели на уровне отдельных проектов достигаются, а стратегические цели на уровне компании в целом — нет. Причиной этому может быть несогласованность целей отдельных проектов и стратегических целей компании, несогласованность и даже противоречие целей различных проектов.

Кроме того, как правило, проекты в компании выполняются не изолированно, а зависят от успеха реализации других проектов и текущей операционной деятельности. Несогласованность планов может привести к конфликтам приоритетов и необеспеченности проектов ресурсами.

Добиться максимального эффекта от проектного менеджмента в организации позволит комплексное применение проектных подходов к управлению на всех уровнях руководства и принятия решений в компании. Важнейшим связующим звеном между стратегическим уровнем управления и уровнем управления отдельными проектами являются *портфели проектов* и *программы*.

Обычно выделяются следующие цели управления портфелем проектов:

- Достижение стратегического соответствия;
- Балансировка портфеля по значимым для организации параметрам;
- Максимизация ценности портфеля для организации при существующих ограничениях на ресурсы.

Портфели проектов являются основным инструментом согласования стратегии организации с реализацией проектно-ориентированной деятельности. Поэтому на уровне портфелей осуществляется в первую очередь оптимизация набора реализуемых проектов по целевым показателям. Цель оптимизации — обеспечить максимальное соответствие целей проектов стратегическим целям организации.

В компании может существовать одновременно несколько портфелей проектов, управление которыми осуществляется относительно

независимо. Управление портфелями проектов является основой для *проектно–ориентированного управления в организации*.

Проектно–ориентированное управление является базовой концепцией управления для организаций, значительная часть деятельности которых осуществляется в виде непрерывного выполнения множества проектов. Для обеспечения единых подходов управления проектами в компании создается *корпоративная система управления проектами*.

Таким образом, построение корпоративной системы управления проектами не ограничивается только постановкой эффективного управления на уровне отдельных проектов, а включает в себя управление портфелями проектов, программами. Для этого должна быть определена единая структура взаимосвязанных объектов управления: стратегический план, портфель, программа, проект, фазы жизненного цикла проекта. Также должны быть разработаны и внедрены соответствующая организационная структура и взаимосвязанные процессы управления.

Тема управления отдельными проектами хорошо проработана, и представлена в литературе в наибольшей степени. Литературы, посвященной управлению на уровне портфелей проектов, на сегодняшний день выпущено значительно меньше.

Одну из первых попыток представить целостную концепцию проектного управления в организации предприняла Ассоциация управления проектами Японии (PMAJ), которая опубликовала в 2002-м году руководство по управлению проектами и программами инноваций в организации (Program and Project Management for Enterprise Innovation) более известное под аббревиатурой P2M. Базовая концепция руководства P2M заключается в представлении проектов и программ в качестве основополагающих элементов стратегического управления организацией.

В последнее время начата разработка и развитие стандартов, направленных на комплексное представление требований к системе управления проектами в масштабах всей организации. Наиболее известными в данной области стали стандарты Института управления проектами США (PMI).

В конце 2003 г. PMI выпустил модель зрелости организационного управления проектами OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), которая изначально позиционировалась как международный стандарт в данной области.

По определению PMI*, организационное управление проектами* — это систематичное управление проектами, программами и портфелями проектов, направленное на достижение стратегических целей компании. Это использование знаний, навыков, инструментов и техник в проект-

ной деятельности организации для достижения целей компании через реализацию проектов.

Понятие «*Зрелость организационного управления проектами*» описывает способность организации отбирать проекты и управлять ими таким образом, чтобы это максимально эффективно способствовало достижению стратегических целей компании.

OPM3 включает базу лучших практик по управлению проектами (около 600 практик, относящихся к разным объектам управления: портфель проектов, программа и проект, и к разным уровням зрелости управления проектами), а также средства оценки (опросный лист), помогающие оценить текущую зрелость управления проектами в организации, определить основные области компетенций и существующих практик.

Важным шагом в стандартизации процессов управления портфелями проектов является также стандарт, выпущенный PMI: The Standard for Portfolio Management, Second Edition, PMI 2008.

Отметим, что в большинстве опубликованной литературы описываются процессы управления портфелем проектов в организации, но остаются непроработанными вопросы создания и внедрения системы управления портфелем проектов в организации, как важнейшего элемента единой корпоративной системы управления проектами.

Монография Александра Сергеевича Козлова, выпущенная в серии «Библиотека «Проектная ПРАКТИКА», является одной из первых книг, предлагающих системное исследование в данной области, дает комплексный взгляд на *систему управления портфелем проектов*.

В книге рассматриваются как основные понятия и принципы управления портфелем проектов, так и различные аспекты внедрения, эксплуатации, оценки качества функционирования системы управления портфелем проектов.

Уверен, что данная работа вызовет интерес не только у читателей, интересующихся основными подходами и процессами управления портфелями проектов, но и у профессионалов, занимающихся внедрением систем управления проектами в организациях.

Полковников Алексей Владимирович
Управляющий партнер Группы компаний «Проектная ПРАКТИКА»
Вице–президент Российской ассоциации управления проектами СОВНЕТ

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 12

Глава 1. Основные понятия и определения портфельного управления .. 16

1.1. Понятие «Портфель» в менеджменте 16

1.2. Портфель Программ и Проектов: понятия и определения 20

1.3. Управление Портфелем Программ и Проектов: понятие и определение 21

1.4. Актуальные вопросы Управления Портфелем 25

Глава 2. Роль и Место Портфеля в системе управления организацией... 32

2.1. Взаимосвязь Управления Портфелем со стратегическими и тактическими процессами управления 35

2.2. Взаимосвязь Управления Портфелем с управлением операционной деятельностью 39

2.3. Взаимосвязь Управления Портфелем с управлением Программой/Проектом 45

2.4. Взаимосвязь Управления Портфелем с управлением в функциональных областях деятельности организации 51

2.5. Взаимосвязь Управления Портфелем с управлением финансами и инвестициями 54

Глава 3. Принципы управления Портфелем Программ и Проектов 66

3.1. Состав и взаимовлияние элементов Системы Управления Портфелем... 66

3.2. Место процессов Управления Портфелем в управленческом процессе организации 69

3.3. Роль руководителя Портфеля 71

3.4. Показатели, используемые для Управления Портфелем..... 73

3.5. Виды и формы отчетности портфельного управления 73

Глава 4. Общие аспекты внедрения и эксплуатации Системы Управления Портфелем 76

4.1. Офис Управления Портфелем — организационный базис Системы Управления Портфелем 76

4.2. Регламентационная составляющая Системы Управления Портфелем 78

4.3. Информационно–телекоммуникационная составляющая Системы Управления Портфелем 83

4.4. Обобщенный состав и взаимосвязи процессов Системы Управления Портфелем 86

4.5. Взаимосвязь процессов Управления Портфелем с процессами Стратегического управления 88

4.6. Взаимосвязь процессов Управления Портфелем с процессами Управления Программой/Проектом 89

4.7. Взаимосвязь процессов Управления Портфелем с процессами управления операционной деятельностью 89

4.8. Цикличность процессов Управления Портфелем 90
4.9. Роли и обязанности Стэйкхолдеров в реализации процессов Управления Портфелем (Ролевая модель)..... 91

Глава 5. Специфические аспекты и особенности внедрения и эксплуатации Системы Управления Портфелем 96
5.1. Функциональные модели Офиса Управления Портфелем..... 96
5.2. Учет специфики сформировавшейся организационной культуры..... 98
5.3. Учет специфики деятельности и особенностей документооборота..... 99
5.4. Учет специфики информационно–телекоммуникационной инфраструктуры организации 103
5.5. Учет специфики воздействия Системы Управления Портфелем на организацию 104
5.6. Учет специфики воздействия Системы Управления Портфелем на процессы управления ресурсами и финансами 108
5.7. Учет специфики при формировании классификаторов Портфеля..... 112

Глава 6. Критерии качества Системы Управления Портфелем 118
6.1. Критерии качества эксплуатации Системы Управления Портфелем..... 119
6.2. Критерии качества развертывания и внедрения Системы Управления Портфелем..... 121
6.3. Этапность работ по развертыванию и внедрению Системы Управления Портфелем..... 125
6.4. Экономические оценки эффектов развертывания и внедрения Системы Управления Портфелем..... 130

Глава 7. Общее описание процессов Управления Портфелем 136
7.1. Группировка процессов Управления Портфелем 137
7.2. Группа процессов «Формирование и Выравнивание» 143
7.3. Группа процессов «Мониторинг и Контроль» 148
7.4. Группа процессов «Сопровождение и Развитие» 152
7.5. Сопоставление предложенной процессной моеди с моделью PMI..... 155

Заключение 160

Приложение А. Модель процессов Управления Портфелем 162

Приложение Б. Состав основных пакетов работ и контрольных вех Проекта (Программы) развертывания и внедрения Системы Управления Портфелем..... 170

Термины и сокращения 174
Русскоязычные термины 175
Англоязычные термины 181
Список сокращений 185

Список используемой литературы и источников цитирования 186

СПИСОК РИСУНКОВ

Рис. В.1. Структура Монографии 15
Рис. 1.1. Цель интеграции портфельного и проектного управления 16
Рис. 1.2. Пример взаимосвязей между Компонентами в рамках Портфеля.... 20
Рис. 1.3. Различия в подходах к Управлению Проектом, Программой и Портфелем 24
Рис. 1.4. Общая логика развития проектных подходов в управлении..... 26
Рис. 2.1. Обобщенная структура системы управления организацией 33
Рис. 2.2. Обобщенная структура взаимодействий системы проектного управления с другими системами управления организацией 34
Рис. 2.3. Обобщенные взаимосвязи процессов управления на различных организационных уровнях 35
Рис. 2.4. Взаимосвязи в цепочке «затраты — стоимость» проектной деятельности 46
Рис. 2.5. Пример рассмотрения взаимосвязей в цепочке «затраты — стоимость» между различными Компонентами Портфеля 47
Рис. 2.6. Пример задания «диапазонов полномочий» на изменение характеристик Проекта 48
Рис. 2.7. Соотношение жизненных циклов инвестиций и Проекта 60
Рис. 3.1. Обобщенная структура и взаимосвязи Системы Управления Портфелем..... 68
Рис. 3.2. Обобщенные взаимосвязи и информационно–документационные взаимодействия в рамках управления организацией с использованием портфельного управления..... 69
Рис. 4.1. Обобщенный состав нормативно–регламентирующей и справочно–информационной документации для Системы Управления Портфелем..... 78
Рис. 4.2. Смысловые взаимосвязи основных организационно–распорядительных документов Компонента 82
Рис. 4.3. Обобщенная схема информационной инфраструктуры Системы Управления Портфелем..... 83
Рис. 4.4. Общая функциональность информационной инфраструктуры Системы Управления Портфелем..... 85
Рис. 4.5. Взаимосвязи между процессами, значимыми для управления Портфелем, реализуемыми на различных уровнях организационного управления .. 87

Рис. 4.6. Управленческие циклы Системы Управления Портфелем 91
Рис. 5.1. Вариант состава основных управленческих документов, формируемых в ходе жизненного цикла Проекта 101
Рис. 5.2. Иллюстрация возможных вариантов реализации бизнес–процесса..... 102
Рис. 5.3. Вариант EPS–структуры для использования в качестве классификатора Портфеля..... 113
Рис. 5.4. Вариант классификации Портфеля на основе характеристик Компонентов 114
Рис. 5.5. Вариант классификации IT–Портфеля 115
Рис. 6.1. Жизненный цикл развертывания и внедрения Системы Управления Портфелем..... 128
Рис. 6.2. Оценка эффектов и затрат, связанных с Системой Управления Портфелем 132
Рис. 7.1. Группировка процессов Управления Портфелем..... 138
Рис. 7.2. Состав и обобщенные взаимосвязи процессов Управления Портфелем 142
Рис. ПА.1. Структурные взаимосвязи диаграмм 162
Рис. ПА_А.0. Укрупненные группы процессов управления организации и их информационные взаимосвязи 163
Рис. ПА_А.4. Информационные взаимосвязи групп процессов Управления Портфелем 164
Рис. ПА_А.4.2. Декомпозиция процесса «Формирование и Выравнивание» . 165
Рис. ПА_А.4.3. Декомпозиция процесса «Мониторинг и Контроль» 166
Рис. ПА_А.4.1. Декомпозиция процесса «Сопровождение и Развитие»..... 167
Рис. ПА_А-0. Общая иерархическая структура процессов в рамках Системы Управления Портфелем..... 168
Рис. ПА_А.4.2.F. Структура трехступенчатой системы отбора новых Компонентов 169
Рис. ПБ.1. Состав основных пакетов работ и контрольных вех развертывания и внедрения Системы Управления Портфелем 172
Рис. Г.1. Смысловые взаимосвязи терминов портфельного управления 174

СПИСОК ТАБЛИЦ

Таблица 1.1. Сходства Портфеля Программ и Проектов с инвестиционным портфелем 18

Таблица 1.2. Отличия Портфеля Программ и Проектов от инвестиционного портфеля 18

Таблица 1.3. Общие черты Проекта, Программы и Портфеля с точки зрения управления 22

Таблица 1.4. Критериальные различия Проекта, Программы и Портфеля 23

Таблица 1.5. Запросы участников проектно–ориентированной деятельности ... 27

Таблица 1.6. Задачи интеграции операционного и проектного управления ... 29

Таблица 1.7. Основные преимущества внедрения Систем Управления Портфелем для различных категорий и заинтересованных групп пользователей 30

Таблица 2.1. Трактовки термина «Управление» 32

Таблица 2.2. Требования к Системе Управления Портфелем и системе управления организацией в целом, определяемые иерархичностью структуры управления 38

Таблица 2.3. Возможные альтернативные решения, принимаемые по итогам рассмотрения Предложений на инициирование Компонентов Портфеля 41

Таблица 2.4. Требования к Системе Управления Портфелем и системе управления организацией в целом, определяемые взаимодействием систем операционного и проектного управления 43

Таблица 2.5. Требования к Системе Управления Портфелем и Системам Управления Программой/Проектом, определяемые взаимодействием Компонентов в рамках Портфеля ... 50

Таблица 2.6. Требования к Системе Управления Портфелем и системе управления организацией в целом, определяемые взаимодействием систем функционального и проектного управления 53

Таблица 2.7. Требования к Системе Управления Портфелем и системе управления организацией в целом, определяемые взаимодействием систем финансового, инвестиционного и проектного управления 62

Таблица 3.1. Элементы Системы Управления Портфелем 67

Таблица 3.2. Сферы компетентности Руководителя Портфелем 72

Таблица 3.3. Показатели, используемые для Управления Портфелем..... 73
Таблица 3.4. Формы отчетности по Портфелю..... 74
Таблица 4.1. Роли и обязанности Стэйкхолдеров Системы Управления Портфелем..... 92
Таблица 4.2. Общие факторы (инварианты) Системы Управления Портфелем..... 94
Таблица 5.1. Основные виды Офисов Управления Портфелем 97
Таблица 5.2. Проблемы периодического бюджетирования при внедрении Системы Управления Портфелем 108
Таблица 5.3. Проблемы и возможности скользящего бюджетирования при внедрении Системы Управления Портфелем 111
Таблица 5.4. Учет специфических факторов при внедрении и эксплуатации Системы Управления Портфелем... 115
Таблица 6.1. Критерии эксплуатации Системы Управления Портфелем..... 119
Таблица 6.2. Требования по развертыванию и внедрению Системы Управления Портфелем..... 122
Таблица 6.3. Критерии внедрения Системы Управления Портфелем..... 123
Таблица 6.4. Возможный состав блоков работ, специфичных для Проекта/Программы внедрения Системы Управления Портфелем..... 129
Таблица 6.5. Оценки эффектов, связанных с Системой Управления Портфелем (ожидаемые результаты)..... 131
Таблица 6.6. Основные направления затрат, связанных с Системой Управления Портфелем (составляющие стоимости владения)..... 131
Таблица 7.1. Группа процессов «Формирование и Выравнивание»..... 143
Таблица 7.2. Группа процессов «Мониторинг и Контроль» 148
Таблица 7.3. Группа процессов «Сопровождение и Развитие»..... 152
Таблица 7.4. Сравнение предлагаемой модели с описанием процессов Управления Портфелем, представленным в «The Standard for Portfolio Management» 156
Таблица ПБ.1. Основные пакеты работ и Контрольные Вехи развертывания и внедрения Системы Управления Портфелем 171

ВВЕДЕНИЕ

В быстро развивающемся мире и организации должны развиваться быстро, как минимум, успевая за изменениями окружения. Эффективным и результативным инструментом реализации изменения организации являются Проекты и Программы. Однако сегодня для устойчивого развития и достижения конкурентных преимуществ организациям уже недостаточно успешной реализации отдельных Проектов или Программ. Успех во многом определяется целым комплексом успешно реализуемых Проектов и Программ, приближающих организацию к достижению установленных Стратегических Целей.

Но в рамках практического управления совокупностью параллельно реализуемых Проектов (или масштабных Программ) организации сталкиваются с целым рядом проблем:

- выбор Стратегического направления развития, обоснованного как с точки зрения долгосрочных тенденций изменения окружения, так и с точки зрения практической реализуемости посредством выполнения конкретных Проектов/Программ;
- согласование намечаемых к реализации и уже выполняемых Проектов и Программ с заданными Стратегическими Целями;
- взаимное согласование Проектов для преодоления возможных противоположностей по целям, конкурирования за ресурсы, дублирования и концентрирования всех усилий на направлениях, значимых для реализации принятой Стратегии;
- согласования интересов участников как в рамках выполнения отдельных Проектов/Программ, так и при реализации Стратегии.

Требуют решения и проблемы, связанные с проектно–ориентированной деятельностью в сфере государственного управления и, в частности, — необходимость повышения эффективности и результативности управления общественными финансами (например, использования бюджетных средств в рамках реализации Федеральных или Ведомственных Целевых Программ). В качестве основных недостатков здесь важно отметить следующие:

- ориентированность на освоение ресурсов и достижение объемных показателей, а не на решение конкретных задач и достижение поставленных целей;
- отсутствие однозначных взаимосвязей между целями и проводимыми мероприятиями, а также осуществляемым финансированием;

- низкая коммерциализация получаемых результатов и, в целом, отсутствие «субъекта», заинтересованного в получении выходных результатов;
- отсутствие ориентированности на достижение синергетических эффектов от реализации комплекса мероприятий;
- низкая активность по привлечению внешних инвесторов, подключению бизнес–сообщества, и общества в целом;
- недостаточная адаптируемость к изменениям внешних условий;
- размытость полномочий при реализации запланированных мероприятий и ответственностей за достижение устанавливаемых целей;
- ограниченность решения социальных, экономических и прочих проблем;
- ограниченность мотивации чиновников на успешность реализации Проектов/Программ;
- отсутствие прозрачности в процессах принятия решений и отчетности по Проектам и Программам.

Нарастание отмеченных проблем в условиях глобализации экономики, неоправданного применения методов монетарного регулирования, сокращения сверхдоходности в ресурсодобывающих отраслях, обострения конкуренции в инновационных сферах обуславливает **актуальность** представленного исследования.

Научная **проблематика** обусловлена тем, что развитие методик для отдельных элементов системы программно–целевого и инвестиционного управления не поддерживается системообразующей методологией, позволяющей обосновывать минимально необходимый состав и требуемые взаимосвязи между отдельными структурно–функциональными элементами, а также планировать их взаимосогласованное внедрение и развитие для формирования устойчиво работоспособной Системы Управления Портфелем Программ и Проектов.

И несмотря на то, что портфельное управление реальными инвестициями развивается уже более десяти лет, а вопросы стратегического и инвестиционного менеджмента имеют ёще более продолжительную историю изучения, многие проблемы продолжают оставаться нерешенными или неоднозначно определенными и требуют теоретико–методологических обоснований, а также нуждаются в разработке критериальных принципов их интегрального применения, в проработке условий для снижения риска и увеличения эффектов от развертывания/внедрения систем портфельного менеджмента в практическую деятельность на уровне организаций (как коммерческих, так и государственных).

В представленной работе (далее, — *Монография*) рассматриваются следующие **вопросы**:

1. Роль и место Системы Управления Портфелем Программ и Проектов в организации;
2. Инвариантные аспекты Систем Управления Портфелем Программ и Проектов, а также общие принципы учета специфик для конкретных условий их формирования, функционирования и развития;
3. Институциональные и инфраструктурные условия и аспекты формирования, функционирования и развития Системы Управления Портфелем Программ и Проектов;
4. Способы улучшения процессов управления реализацией Стратегии (стратегических инициатив) на основе использования подходов программно–целевого и портфельного управления;
5. Способы максимизации отдачи от выполняемых Программ и Проектов в рамках Портфеля;
6. Управленческие аспекты реализации Стратегии при использовании программно–целевого и портфельного подходов.

Структура *Монографии* представлена на схеме (см. Рис. В.1).

Программно–целевое и проектное управление — это динамично развивающаяся сфера управленческой деятельности. В этой связи, представленная *Монография* не претендует на абсолютную полноту рассмотрения всех аспектов, связанных с Системой Управления Портфелем Программ и Проектов, но позволяет сформировать методологический базис для проведения дальнейших теоретических исследований и разработки практические рекомендации по реализации программно–целевого и проектного управления.

Автор выражает признательность руководству группы компаний «Проектная ПРАКТИКА» — Полковникову А.В. и Трубицыну Ю.Ю., оказавших поддержку при издании *Монографии*.

Вопросы, предложения и замечания по содержанию *Монографии* можно направлять автору на электронную почту:

kozlov_as@rambler.ru

Введение стр. 12

Глава 1. Основные понятия и определения портфельного управления стр. 16

1.1. Понятие «Портфель» в менеджменте стр. 16
1.2. Портфель Программ и Проектов стр. 20
1.3 Управление Портфелем Программ и Проектов стр. 21
1.4. Актуальные вопросы стр. 25

Глава 2. Роль и Место Портфеля в системе управления организацией стр. 32

рассмотрение взаимосвязей с различными элементами и системами организации

2.1 Стратегические и тактические процессы управления стр. 35
2.2. Операционная деятельность стр. 39
2.3. Управление Программой/Проектом стр. 45
2.4. Управление в различных функциональных областях стр. 51
2.5. Управление финансами и инвестициями стр. 54

Глава 3. Принципы управления Портфелем Программ и Проектов стр. 66

3.1 Элементы Системы стр. 66
3.2 Управленческие процессы стр. 69
3.3. Роль Руководителя стр. 71
3.4. Показатели управления стр. 73
3.5. Требования к Отчетности стр. 73

Внедрение и Эксплуатация Системы Управления Портфелем

Глава 4. Общие аспекты стр. 76

4.1. Оргструктура стр. 76
4.2. Регламенты стр. 78
4.3. IT-инфраструктура стр. 83
4.4. Процессы стр. 86
4.5. Стратегия стр. 88
4.6. Проект/Программа стр. 89
4.7. Операционная деятельность стр. 89
4.8. Циклы стр. 90
4.9. Роли стр. 91

Глава 5. Специфические аспекты стр. 96

5.1. Модели ОУП стр. 96
5.2. Оргкультура стр. 98
5.3. Документооборот стр. 99
5.4. IT-инфраструктура стр. 103
5.5. Изменения организации стр. 104
5.6. Ресурсы и Финансы стр. 108
5.7. Учет специфики стр. 112

Глава 6. Критерии качества Системы Управления Портфелем стр. 118

6.1. Эксплуатация стр. 119
6.2. Развертывание и Внедрение стр. 121
6.3 Этапность внедрения стр. 125
6.4. Оценки эффектов стр. 130

Глава 7. Общее описание процессов Управления Портфелем стр. 136

7.1 Группировка процессов Управления Портфелем стр. 137

7.2. «Формирование и Выравнивание» стр. 143
7.3. «Мониторинг и Контроль» стр. 148
7.4. «Сопровождение и Развитие» стр. 152

7.5 Сравнение с моделью PMI стр. 155

Заключение стр. 160

Приложения стр. 162
Термины и сокращения стр. 174
Литература стр. 186

Рис. В.1. Структура *Монографии*