



PM Expert

Project Management Consulting

Управление Портфелями и Программами Бизнес Инноваций



Александр Павлов,
PhD, PMP®
Управляющий Партнер
Компания PM Expert

+7 (495) 981-57-10
info@pmexpert.ru



© 2007 PM Expert

Содержание презентации

▲ Цели Управления Инновациями

- ❑ Инновации проектной деятельности
- ❑ Уровни бизнес инноваций компании
- ❑ Необходимость интеграции управления инновациями

▲ Инновационная Картина Бизнеса Компании

- ❑ Жизненный Цикл Инноваций
- ❑ Инновации Проектов
- ❑ Инновации Программ
- ❑ Инновации Портфелей

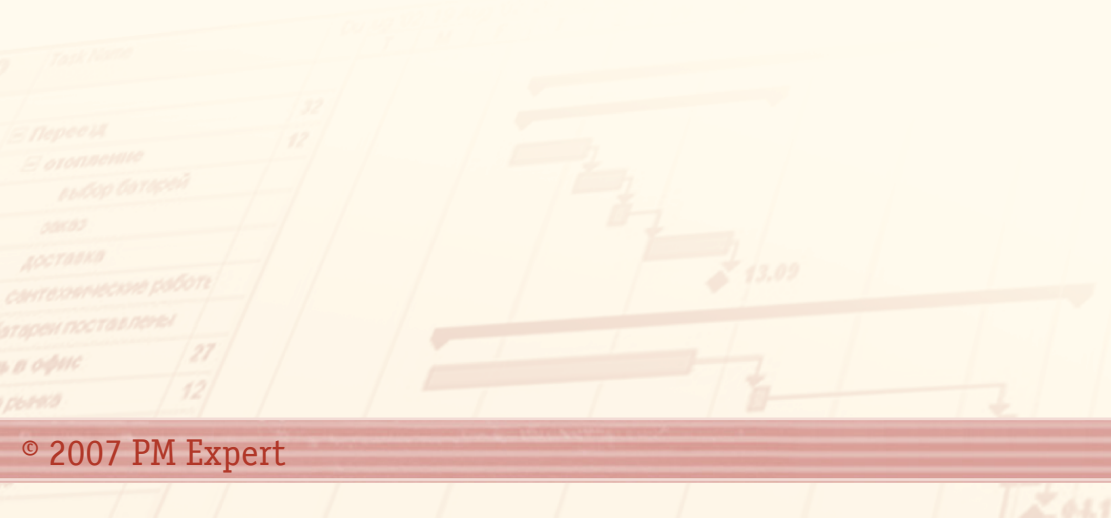
▲ Пути Интеграции Управления Инновациями

- ❑ Интеграция результатов Проектов в Программах
- ❑ Интеграция результатов Программ в Портфелях

Уровни Инноваций в бизнесе Компании

3 уровня Инноваций:

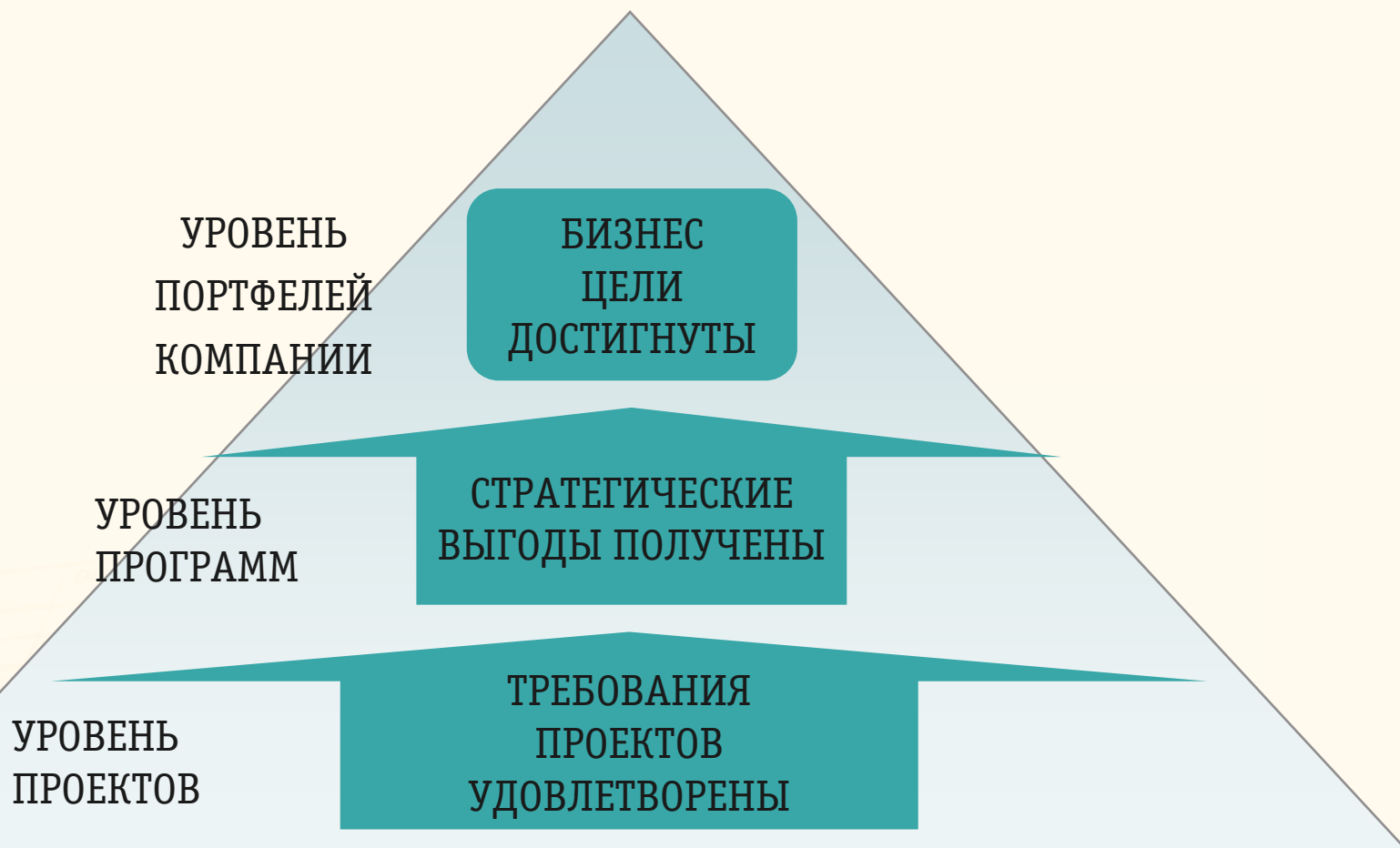
- ▲ Уровень Проектов – решение тактических задач
- ▲ Уровень Программ – решение комплексных проблем
- ▲ Уровень Портфелей – достижение превосходств в бизнесе



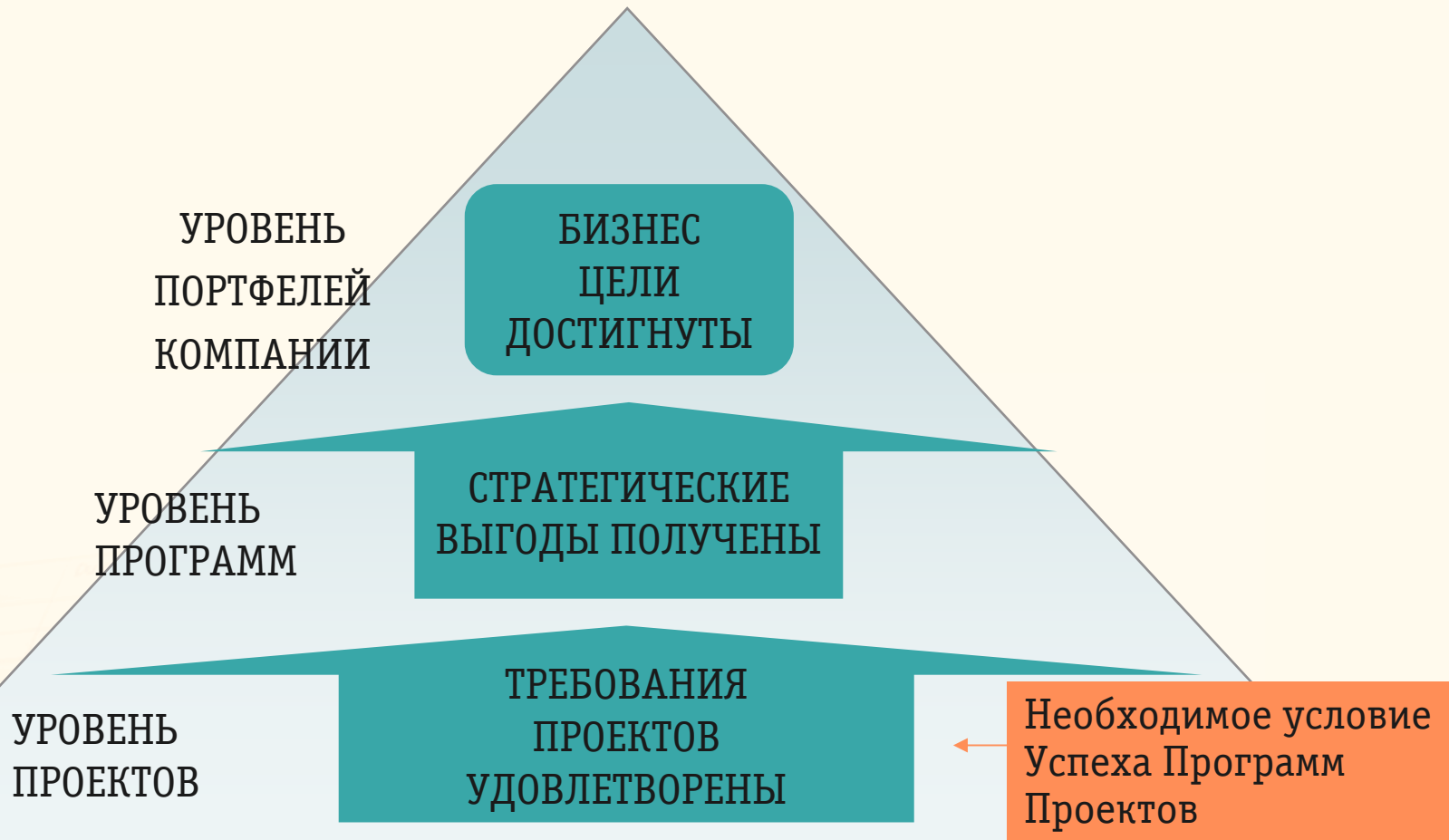
Инновации Проектов, Программ и Портфелей Организации

	Проект	Программа	Портфель
Цель	Решение тактической задачи	Решение Комплексной Проблемы	Достижение превосходства в бизнесе
Способ достижения цели	Инновационный Продукт	Инновационная Технология	Инновационный бизнес
Результат	Повышение ROI Снижение стоимости Повышение качества	Расширение доли рынка Расширение партнёрств Удержание заказчиков	Глобализация преимуществ

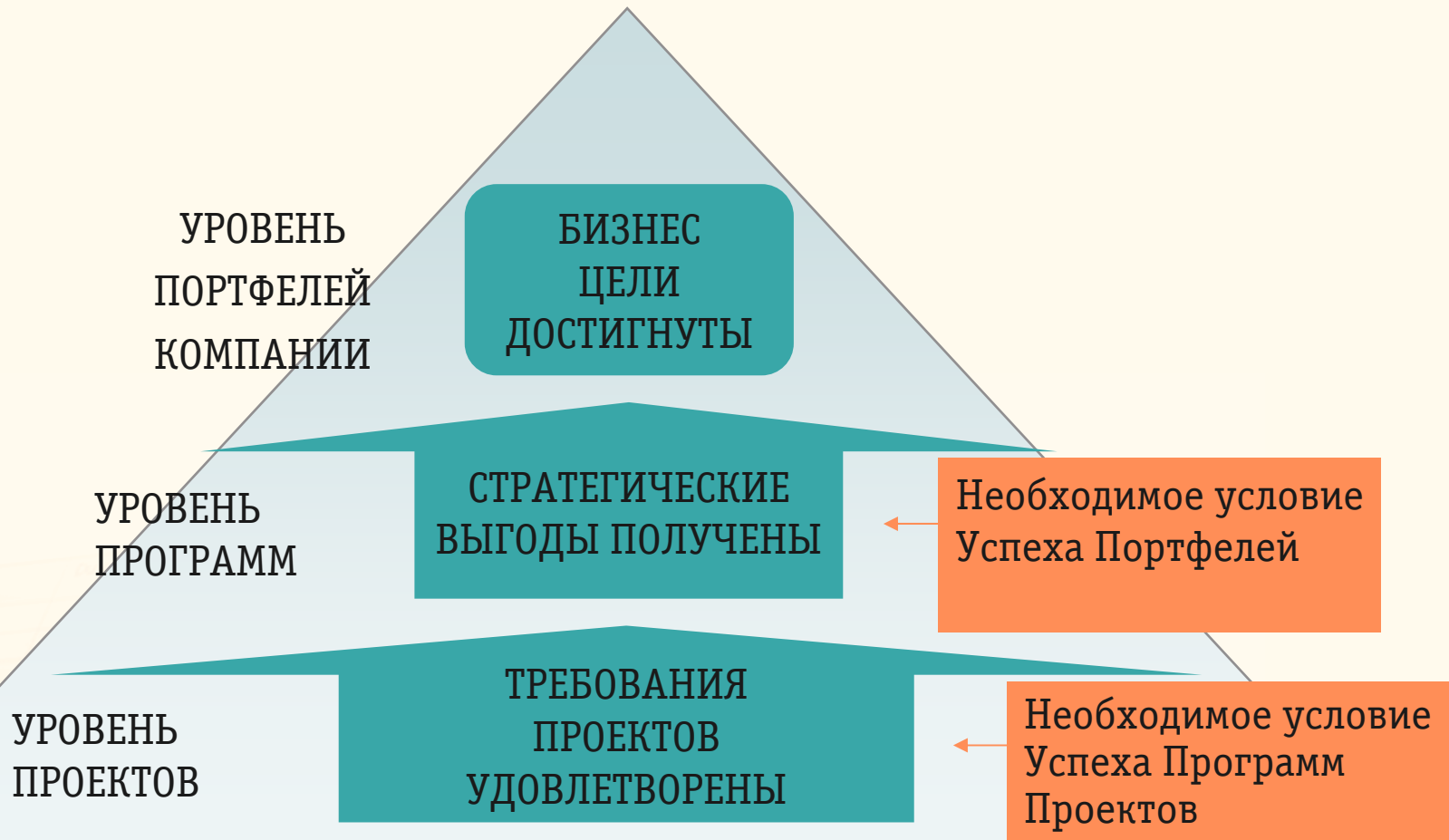
Необходимость Интеграции Управления Инновациями



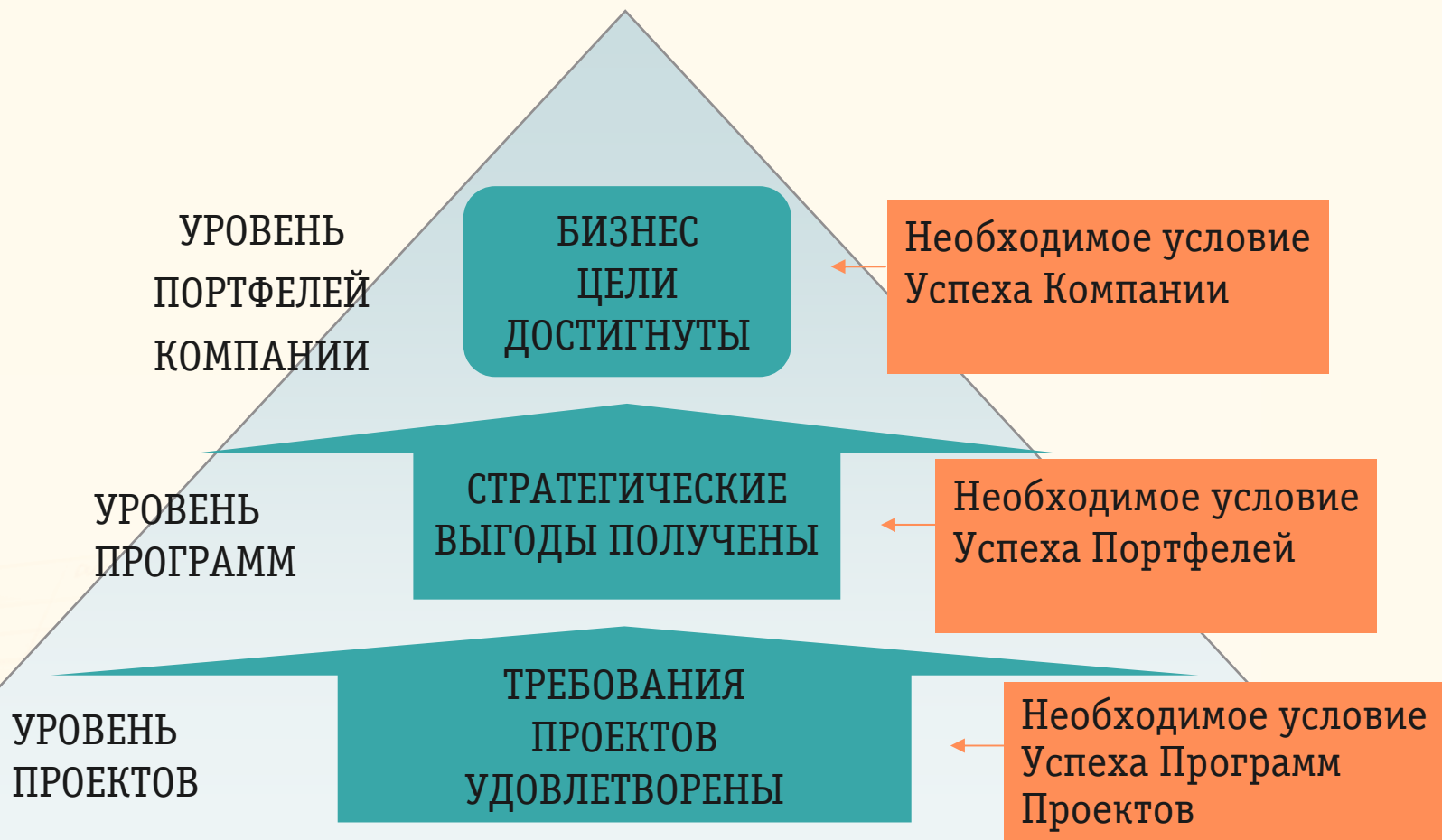
Необходимость Интеграции Управления Инновациями



Необходимость Интеграции Управления Инновациями



Необходимость Интеграции Управления Инновациями



Кто должен уметь управлять портфелями компании ?

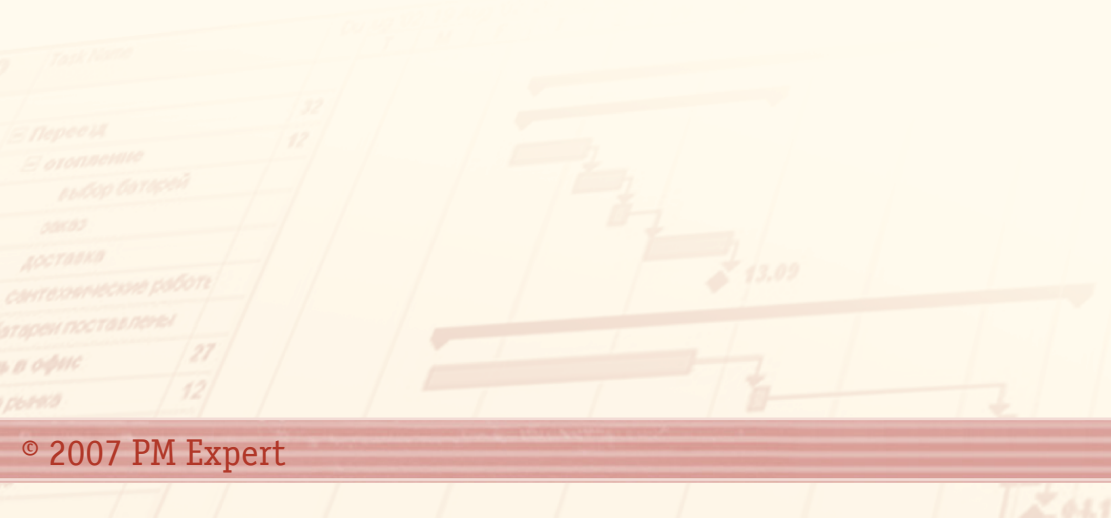
- ▲ Управление портфелями необходимо:
 - ❑ владельцами бизнеса - для достижения стратегических бизнес-целей компании
 - ❑ топ-менеджерам компаний - для реализации бизнес-стратегий компании

Тайп-план	
Переезд	
отопление	17
выбор батарей	
заказ	
доставка	
сантехнические работы	
батарей поставлены	
въезд в офис	27
ремонт	12



Кто должен уметь управлять программами компании ?

- ▲ Управление программами необходимо:
 - руководителям программ проектов - для извлечения выгод (benefits) в бизнесе компании



Каковы отличия личных качеств и функций руководителей портфелей, программ и проектов?

	Проект	Программа	Портфель
Образ руководителя	член команды, мотивирующий команду	руководитель, обладающий системным подходом	лидер, обладающий стратегическим видением
Руководитель управляет	специалистами, разработчиками, исполнителями и т.п.	руководителями проектов	комитетом управления портфелем
Руководитель контролирует	выполнение задач	выполнение проектов	ценность портфеля и совокупное выполнение компонентов
Управление фокусируется на	результатах задач и соответствии их определенным критериям	управлении взаимосвязями и разрешении конфликтов	увеличении ценности принимаемых решений

Отличия Требований Инноваций от Требований Бизнеса Компании

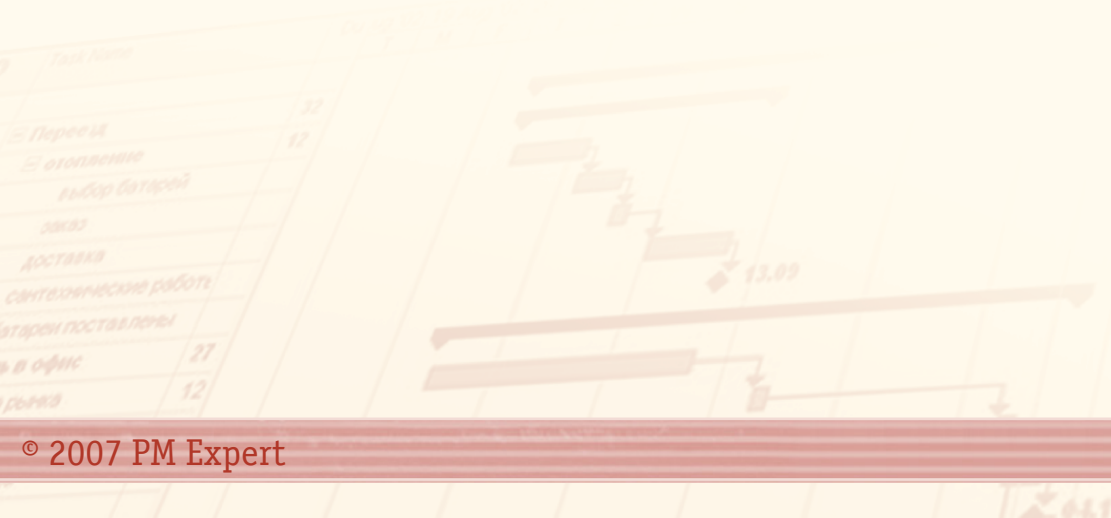
Требования Участников Инновационной Деятельности не в полной мере соответствуют Требованиям Владельцев Бизнеса:

Требования Участников Инновационной Деятельности (Stakeholders Requirements)	Требования Владельцев Бизнеса (Shareholders Requirements)
<p>Достижение:</p> <ul style="list-style-type: none">-Бизнес целей Портфелей-Стратегических Выгод Программ-Требований проектов	<p>Повышение ROI (Return On Investment) Повышение EPS (Earnings Per Share) Повышение PPE (Price Per Earnings) Повышение Чистой Прибыли (Profit Increase) Увеличение Доли Рынка (Increase Market Share) Удержание Заказчиков (Customer Retention)</p>

Необходимость Трансформации Бизнес целей Компании в задачи Инновационной деятельности

Очевидно, что для обеспечения соответствия Требованиям Участников Инновационной Деятельности Требованиям Владельцев Бизнеса необходимо обеспечить:

- ❑ Отражение стратегических планов компании в бизнес целях
- ❑ Отражение бизнес целей в инновациях компании (портфелях, программах и проектах)



Стратегический План Компании

- ❑ Видение и Миссия (Vision and Mission Statement)
- ❑ Приоритетные Направления Развития (Strategic Priorities)
- ❑ SWOT Analysis



Стратегические Бизнес Цели

- ❑ Strategic Business Objectives



Компоненты Портфелей Организации

- Программы (Programs)
- ❑ Проекты (Projects)
 - ❑ Под-портфели (Sub-portfolios)
 - ❑ Операционная деятельность (Operations)

Переезд	12
отопление	12
выбор батарей	
заказ	
доставка	
сантехнические работы	
батарей поставлены	
в в офисе	27
деньги	12

Два Этапа Обеспечения Трансформации Бизнес Целей в Компоненты Портфелей:

ПЕРЕХОД от Стратегических Бизнес Целей Компании к Управлению Портфелями Проектов может быть выполнен в 2 Этапа.

- ▲ Этап Первый: **определение набора компонент** Портфелей, обеспечивающих достижение конкретных бизнес целей:
- ▲ Этап Второй: **определение характеристик компонент портфелей**, обеспечивающих их реализацию:

Этап Первый: Определение Набора Компонент Портфелей

При определении набора компонент Портфелей должен быть обеспечен **принцип базиса состава компонент** внутри портфеля.

Условия соблюдения принципа базиса:

- ❑ Набор компонент конечен
- ❑ Компоненты не дублируют друг друга по содержанию
- ❑ Успешное выполнение всех компонент портфеля обеспечивает достижение поддерживаемой бизнес цели

Среди компонент Портфеля могут быть определены:

- ❑ Программы
- ❑ Проекты
- ❑ Под-портфели
- ❑ Операционная деятельность

Стратегические Бизнес Цели

Увеличение Доли Рынка
(Increase Market Share)

Повышение PPE (Price
Per Earnings)

Повышение Чистой
Прибыли
(Profit Increase)

Компоненты Портфеля Бизнес Цели

Программы
(Programs)

Проекты
(Projects)

Под-портфели
(Sub-portfolios)

Операционная
деятельность
(Operations)

Программы Портфеля

Выход в
Регионы

Покупка
Активов

Диверсификация
Бизнеса

Расширение сети
Партнёров

Этап Второй: Определение Характеристик Компонент Портфелей

При определении характеристик компонент Портфелей должны быть обеспечены **принципы полноты описания и адекватности содержания характеристик.**

Принцип **полноты описания** – обеспечение полного описания целей, содержания работ и результатов компоненты (описание ресурсов, зависимостей, оценок бюджета, сроков, качества)

Принцип **адекватности содержания** – отображение содержания компоненты, обеспечивающего достижение бизнес цели организации (описание поддерживаемой стратегической цели, количественных и качественных выгод от реализации компоненты)

Этап Второй: Определение Характеристик Компонент Портфелей

Каждая Характеристика компонент Портфеля должна быть представлена для соблюдения Принципа *полноты описания (ПО)*, либо Принципа *адекватности содержания (АС)*:

Например, среди характеристик компонент могут быть определены:

- ❑ Категория (Программа, Проект, Под-портфель, Операции) – (ПО)
- ❑ Поддерживаемая Стратегическая Цель (АС)
- ❑ Количественные Выгоды (АС)
- ❑ Качественные Выгоды (АС)
- ❑ Ресурсы (ПО)
- ❑ Зависимости (ПО)
- ❑ Оценки (ПО):
 БЮДЖЕТ
 СРОКИ
- ❑ Критерии приёмки результатов (ПО)

Программы Портфеля

Выход в
Регионы

Покупка
Активов

Диверсификация
Бизнеса

Расширение сети
Партнёров

Характеристики Компоненты Портфеля

Категория: ПРОГРАММА

- ❑ Поддерживаемая Стратегическая Цель: УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ РЫНКА
- ❑ Количественные Выгоды: УВЕЛИЧЕНИЕ ДОХОДА
- ❑ Качественные Выгоды: АДАПТАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ
- ❑ Ресурсы: ОТДЕЛЫ МАРКЕТИНГА И РЕКЛАМЫ, ТЕХНОЛОГИЙ И ПРОДУКТОВ
- ❑ Зависимости: АКТИВНОСТЬ КОНКУРЕНТОВ В РЕГИОНАХ
- ❑ Оценки:
 - БЮДЖЕТ – 5 млн. долл.
 - СРОКИ – 1.5 года
- ❑ КРИТЕРИИ ПРИЁМКИ РЕЗУЛЬТАТОВ - Компания присутствует в 5-ти регионах

Выводы и Рекомендации:

- ▲ Уровень Требований Проектов не в полной мере удовлетворяет требованиям бизнеса компании
- ▲ Для удовлетворения Требований Бизнеса Компании необходимы уровни Управления Программами Проектов и Портфелями
- ▲ Без удовлетворения Требований Проектов не может быть обеспечен успех Программ, а успех Программ обеспечивает достижение бизнес целей Портфелей Компании
- ▲ Необходима Интеграция Управления 3-х уровней Инноваций Компании - через передачу результатов ключевых процессов Управления между уровнями Проектов, Программ и Портфелей

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Вопросы...

Александр Павлов, PhD, PMP®
Управляющий Партнер

+7 (495) 981-57-05
info@pmexpert.ru



PM Expert company is a Project Management Institute (PMI®) Registered Global Education Provider (R.E.P number is 1601).

PM Expert company is committed to enhancing the ongoing professional development of PMI Members, PMI-certified Project Management Professionals (PMP®), and other project management stakeholders through appropriate project management learning activities and products

