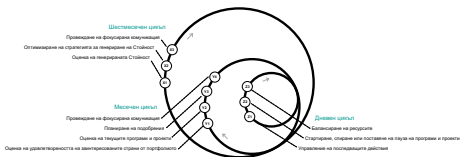


P5.express

Минималистичната система за управление на портфолиото



Това е версия за изтегляне на онлайн ръководството, генерирана на 2026-10-20. Проверете уебсайта за по-нови версии.

R5.express произлиза от OMIMO (<https://omimo.org/bg/>), което е семейство от отворени, минималистични модули.

Това ръководство може да се използва и разпространява свободно под международния лиценз Creative Commons Attribution 4.0.

Co-funded by the
European Union



OMIMO е съфинансиран от

Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат единствено на OMIMO и не отразяват непременно тези на Европейския съюз или на EPOS VZW. Нито Европейският съюз, нито предоставящият финансирането орган могат да бъдат държани отговорни за тях.

Списък с дейности

Управленските дейности в този цикъл са следните:

- Шестмесечен цикъл
 - [X1 – Оценка на генерираната Стойност](#)
 - [X2 – Оптимизиране на стратегията за генериране на Стойност](#)
 - [X3 – Провеждане на фокусирана комуникация](#)

- Месечен цикъл
 - Y1 – Оценка на удовлетвореността на заинтересованите страни от портфолиото
 - Y2 – Оценка на текущите програми и проекти
 - Y3 – Планиране на подобрения
 - Y4 – Провеждане на фокусирана комуникация

- Дневен цикъл
 - Z1 – Управление на последващите действия
 - Z2 – Стартиране, спиране или поставяне на пауза на програми и проекти
 - Z3 – Балансиране на ресурсите

Въведение

P5.express е минималистична, практическа система за управление на портфолиа от програми и проекти. Тя помага на организациите да използват по най-добрия начин наличните си ресурси, като се фокусира върху най-ценния, но същевременно балансиран набор от програми и проекти. Тя също така помага за намаляване на конфликтите и преработките, като включва цялата организация и предотвратява изпълнението на програми и проекти с лоша координация и в изолация.

Подобно на всички други системи от семейството OMIMO (Open Minimalist Modules — Отворени

минималистични модули), тя е модулна, което означава, че можете да я използвате в каквато и да е конфигурация, без да сте ограничени до използване с програми или проекти, които използват системи OMIMO; напр., вашите проекти могат да се изпълняват с P3.express, micro.P3.express, DSDM®®, Scrum, PRINCE2®® или която и да е друга система, без да създава проблеми за P5.express.

P5.express може да бъде внедрена в повечето организации, независимо от типа проекти, които те имат, или независимо от това дали изпълняват проектите за себе си, или за външни клиенти.

P5.express може да бъде внедрена преди или след внедряването на структурирани системи за

управление на програми или проекти. В много организации нейното внедряване има по-висок приоритет от управлението на програми или проекти.

Обикновено е най-добре да има по една система за управление на портфолио на организация и P5.express е проектирана за такава единична конфигурация. Някои големи организации, които имат отделни подразделения за изпълнение на проекти, всяко от които е способно да изпълнява определен тип проекти, но не може или не е оптимизирано за изпълнение на останалите, могат да се възползват от наличието на йерархия от портфолиа. За такива организации P5.express може да се използва на най-ниското ниво от йерархията на портфолиата, за да

се работи с програми и проекти, заедно с отделна система за управление на портфолия от портфолия. OMIMO не предоставя система за последното. Във всеки случай йерархичните портфолия не са толкова оптимизирани, колкото единичните, и затова трябва да се избягват, освен ако наистина не са необходими.

Всички програми и всички проекти, които не принадлежат към програма (наричани „самостоятелни проекти“ в OMIMO), трябва да бъдат направлявани в системата за управление на портфолио, без изключение. В допълнение към оптимизацията и балансирането, това помага за избягване на конфликти. Проектите, които не са самостоятелни, трябва да се направляват в техните програми, а

не директно в системата за управление на портфолио.

Процес

Диаграмата на P5.express илюстрира нейния процес. Всеки възел в диаграмата е управленска дейност и можете да прочетете за всяка от тях, като кликнете върху възела в онлайн ръководството или като отворите съответния раздел във версията за изтегляне. Имайте предвид, че това е справочно ръководство, а не обучителен ресурс.

Управленските дейности се вписват в три цикъла:

- **Шестмесечен цикъл:** Изпълнява се на всеки 6 месеца или винаги, когато трябва да се вземе важно решение за прецизиране на стратегията за генериране на Стойност.
- **Месечен цикъл:** Изпълнява се всеки месец, за да наблюдава портфолиото и непрекъснато да подобрява работата на системата за управление на портфолио.
- **Дневен цикъл:** Изпълнява се непрекъснато (може да е всеки ден, но не задължително всеки ден), за да реализира стратегията за генериране на Стойност.

Организациите, които работят с големи проекти с дълга продължителност, могат да заменят Шестмесечния цикъл с годишен.

Имайте предвид, че проектите и програмите са временни, с начало и край, докато портфолиата са непрекъснати, без присъщо начало или край. Започвате пътя си към структурирано управление на портфолио в определен момент, но този старт е внедряване на процеса, а не част от самия процес. Ето защо не виждате начало или край в P5.express.

Роли

В P5.express има две роли:

- Член на борда на портфолиото
- Мениджър на портфолиото

Борд на портфолиото

Бордът на портфолиото е

разнородна група от висши мениджъри в организацията, които работят заедно и вземат всички важни решения за програмите и самостоятелните проекти по интегриран, цялостен начин.

Състав:

- **Основни членове:** Всички ръководители на отдели (изпълнителни директори) в организацията или техни еквиваленти трябва да бъдат основни членове в борда на портфолиото. Те могат да имат равни или неравни гласове. Някои основни членове могат да имат право на вето, но е по-добре това да се избягва, когато е възможно, за подобряване на сътрудничеството.

- **Заместващи членове:** Всеки основен член може да има заместник, който да го представлява в семинарите, когато той не може да присъства, а също и да спонсорира някои от свързаните с него програми и проекти. Независимо от присъствието на основния член, заместникът трябва да присъства на всички семинари, за да остане информиран за стратегиите. Заместващите членове трябва да имат пълномощия да вземат решения от името на основните членове в тяхно отсъствие.

Във всяка програма или самостоятелен проект трябва да има по едно лице, отговорно за обосновката на проекта, комуникирането на решенията на

високо ниво, финансирането и осигуряването на ресурси. Това лице тук се нарича „спонсор“, но може да има всякаква титла. В случая на Scrum и производните от него системи, тяхната роля по подразбиране „собственик на продукта“ може до известна степен да изпълнява функцията на спонсор. Алтернативно, към такива проекти може да се добави отделна роля на спонсор.

Спонсорите на всички програми и самостоятелни проекти трябва да бъдат избирани от борда на портфолиото. Всеки спонсор на програма или проект е единственото лице, което комуникира решенията на високо ниво с неговия проект или програма.

Мениджър на портфолиото

Ролята на мениджъра на портфолиото е основно роля на фасилитиране и коучинг, но той има и праг за вземане на решения, използван в Месечния цикъл и Дневния цикъл, за да направи процеса по-бърз и по-плавен. Бордът на портфолиото взема всички важни решения, а правомощията за вземане на решения на мениджъра на портфолиото трябва да се използват за интерпретиране на решенията на борда, а не за изразяване на лични мнения. Мениджърът на портфолиото не трябва да има пряка роля в никоя програма или проект, за да се избегне конфликт на интереси.

В големите организации може да

има малък помощен персонал, който да подпомага мениджъра на портфолиото.

Всяка програма или самостоятелен проект трябва да има по едно лице, което представлява нейните управленски, координационни и оценъчни въпроси. Това лице тук се нарича „мениджър на програмата“ или „ръководител на проекта“, но може да има всякаква титла. В случая на Scrum и производните от него системи, тяхната роля по подразбиране „scrum master“ може да изпълнява тази функция.

Мениджърът на портфолиото е в контакт с мениджърите на програми и ръководителите на проекти по различни причини. Въпреки това мениджърът на портфолиото трябва да избягва комуникирането на

каквито и да било решения с тях, а вместо това да остави решенията да преминават през спонсорите на програмите или проектите.

Мениджърите на портфолиото трябва да избягват микроуправлението и да гарантират, че членовете на борда на портфолиото също не упражняват микроуправление, особено в качеството си на спонсори на програми или проекти.

Когато има една единствена система за управление на портфолио, нейният мениджър на портфолиото се отчита пред ръководителя на организацията. Когато има йерархия от портфолия, мениджърът на портфолиото се отчита пред мениджъра на портфолиото от по-горното ниво.

Документи

Следните са документите по подразбиране в P5.express:

- Описание на портфолиото
- Матрица за генериране на Стойност
- Глобален регистър на последващите действия
- Глобален регистър на състоянието
- Бизнес казуси

Помнете да не събирате данни, от които не се нуждаете, и да поддържате документите прости и целенасочени. Също така не е необходимо да използвате сложен софтуер — започнете с прости инструменти и преминавайте към по-

сложни само ако имате основателна причина за това.

По-долу следва кратко описание на всеки документ.

Описание на портфолиото

Описанието на портфолиото е динамичен текст, който документиращ следната ключова информация:

- Организационна стратегия, мисия, визия и др.
- Праг на мениджъра на портфолиото за вземане на решения (в точна или приблизителна форма)
- Членовете на борда на портфолиото и техните права на глас

- Методът на гласуване и неговото изчисляване
- Организационни процеси и политики, които влияят върху управлението на портфолио
- Мерната единица за инвестиции и ползи

Описанието на портфолиото се създава първоначално при внедряването на P5.express и след това може да се актуализира в дейност [X2](#).

Матрица за генериране на Стойност

Матрицата за генериране на Стойност изброява програмите и самостоятелните проекти в едно измерение, а информацията за тях

— в другото. Тя повишава видимостта и прозрачността, като ясно описва стратегията на организацията за генериране на Стойност.

Следните полета в матрицата са задължителни: име, спонсор, статус, напредък, инвестиция, ползи, Стойност, категории Стойност.

Матрицата може да бъде реализирана в електронна таблица или с използване на специализиран инструмент. Достъпен е [пример](#) на матрицата под формата на електронна таблица, който показва как тя се променя в дейност [X2](#).

Глобален регистър на последващите действия

Глобалният регистър на

последващите действия е списък от рискове, проблеми, заявки за промяна, планове за подобрене и научени уроци, които оказват въздействие върху множество програми или проекти. За да се избегнат грешки, такива елементи не трябва да се повтарят в локалните регистри на програмите и проектите; вместо това техните мениджъри трябва да използват глобалния регистър успоредно с локалните си регистри. Всички програми и проекти в портфолиото трябва да имат такива локални регистри.

Всеки елемент в Глобалния регистър на последващите действия трябва да има **отговорник**. Всеки отговорник трябва да бъде един от членовете на борда на портфолиото или мениджърите на програми или ръководителите на проекти.

Глобален регистър на състоянието

Глобалният регистър на състоянието съхранява резултатите от оценката на удовлетвореността на заинтересованите страни от портфолиото (членовете на борда на портфолиото, мениджърите на програми и ръководителите на самостоятелни проекти).

Бизнес казуси

Всяка програма или самостоятелен проект трябва да има Бизнес казус, създадена на нивото на управление на портфолио, която да описва нейната цел и основание със следните основни елементи:

- Защо тази програма/проект?

- Алтернативни варианти
- Изисквания на високо ниво
- Очаквани ползи (обхващащи положителните и отрицателните въздействия)
- Метод за измерване на ползите
- Прогнозна инвестиция (време, разходи и др.)
- Стратегия за изпълнение (изпълнение вътрешно, възлагане на външен изпълнител и др.)
- Основни рискове

Обикновено за приоритизирането на програма или проект в портфолиото е достатъчна груба Бизнес казус, но при необходимост спонсорът на програмата или проекта може да я инициира (да сформира екип, който да създаде план на високо ниво, без

да го изпълнява) и да използва тази информация, за да създаде по-прецизна Бизнес казус.

Настройка

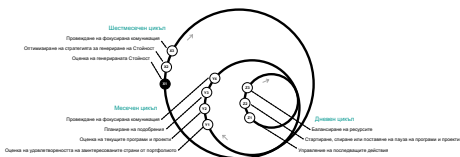
Както при другите минималистични системи, най-добре е да не настройвате P5.express предварително. Вместо това трябва да я внедрите и използвате така, както е описана в ръководството, и след това да я персонализирате постепенно, в дейност [Y3](#), само в отговор на обратна връзка, събрана от обкръжението, и с внимателно опитване и грешка.

Хронология

Частният проект на първото издание на P5.express беше публикуван през ноември 2023 г., последван от

публичния му проект през януари 2024 г., а окончателната версия — през юли 2024 г.

Оценка на генерираната Стойност



Какво

Тази дейност измерва и записва действителните ползи, генерирани от текущите и приключени програми и самостоятелни проекти.

Защо

Ползите са измерими подобрения, които са желателни за организацията. В този смисъл ползите са **субективни**, което означава, че нещо, което би се считало за полза за една организация, може да не бъде такова за друга. Затова ползите трябва да се оценяват с добро разбиране на организацията, по цялостен начин и в управленски пласт на високо ниво, какъвто е управлението на портфолио.

Трябва да извършваме тази дейност поради следните причини:

- Тя е напомняне за всички, че програмите и проектите се правят, за да генерират Стойност, и че това трябва да се има предвид при тяхното провеждане.

- Тя ни помага да разбираме обкръжението си и да правим бъдещите програми и проекти в Матрицата за генериране на Стойност по-реалистични.
- Тя може да ни помогне да намерим начини да увеличим ползите чрез ad hoc задачи или структурирани промени (програми и проекти).

Помнете, че е естествено да има няколко програми и проекта, които не генерират очакваната Стойност. Ако всички работят според плана, вероятно губите възможности, защото сте твърде консервативни. Това важи особено за вътрешните проекти.

Кой

Тази дейност се извършва от спонсора на всяка програма или проект под надзора на мениджъра на портфолиото.

Как

Тази оценка започва за всяка програма или самостоятелен проект, когато е завършена или веднага щом започне да генерира ползи по време на изпълнението. Тя продължава, докато има значителен потенциален или действителен принос (обикновено поне няколко години). Резултатите от измерването ще се съхраняват в Матрицата за генериране на Стойност. Измерването трябва да включва очаквани и неочаквани ползи във всички категории Стойност в матрицата.

Вашите системи за управление на програми и проекти могат да имат дейности, еквивалентни на тази, и да образуват обща задача (напр. G01 в P3.express). Когато обаче са изпълнени множество програми или проекти върху един и същ продукт или върху набор от свързани продукти, които си влияят на изпълнението, най-добре е да се оценяват генерираните от тях ползи заедно, по интегриран начин.

Трябва да има една и само една мерна единица за инвестиции и ползи за всички програми и проекти в портфолиото, за да е възможно те да бъдат сравнявани. Когато има множество източници на Стойност, те трябва да бъдат преобразувани и обединени в единна единица. Тя може да бъде парична сума, коригирана за стойността на парите

към определен момент, грамове
злато, брой спасени животи и др.
Когато такива обективни измервания
не са практични или възможни,
могат да се използват абстрактни,
относителни, полусубективни
единици заедно с техники за
измерване и оценка, базирани на
гласуване (подобни на Planning
Poker®).

Имайте предвид, че когато е
възможно и оправдано нещо да се
измери обективно, това би било
предпочитаният вариант поради по-
високата му надеждност. Когато
обаче обективното измерване не е
практично, насилственото му
налагане би било вредно по
множество причини, включително
защото надеждността му ще бъде
по-ниска от тази на добре оформена
субективна мярка.

Ползите от някои програми и проекти са полу-непрекъснати, а не еднократни. Те могат да бъдат преобразувани в еднократни Стойности, като се разгледа предварително договорен времеви прозорец.

Трябва да се уверите, че не отчитате двойно ползите. Ако множество програми и проекти осигуряват един източник на полза, получената полза трябва да бъде разделена между тях въз основа на техния принос.

Разгледайте следните моменти във времето за дадена програма или проект:

- T0: Моментът на стартиране
- T1: Моментът на завършване

- T2: Моментът, в който се измерват ползите

Всички измервания са сравнения. Измерването на ползите не трябва да бъде сравнение между T2 и T0, защото в този период може да са се променили много други фактори. Вместо това ползите в T2 в реалния свят трябва да се сравнят с ползите в T2 в хипотетичен свят, в който програмата или проектът не са се състояли.

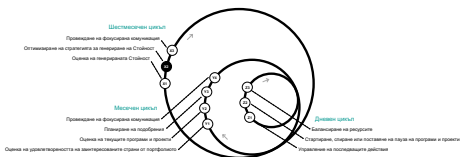
Когато ползите от всички елементи са измерени, тяхната Стойност може да се изчисли по следния начин:

Стойност = полза ÷ инвестиция

Бизнес казуса на всяка програма или проект е полезна при оценката на нейните ползи. Спонсорите обаче

не трябва да се ограничават до механична оценка, базирана на Бизнес казуста.

Оптимизиране на стратегията за генериране на Стойност



Какво

Тази дейност оптимизира стратегията за генериране на Стойност за предстоящия цикъл чрез актуализиране на Матрицата за генериране на Стойност.

Защо

Тази дейност помага на организацията по множество начини чрез

- структурирано, проактивно идентифициране на ценни програми и проекти;
- абсолютна обосновка на идеите, за да се гарантира, че ресурсите не се пилеят;
- относителна обосновка, за да се гарантира, че най-ценните идеи се изпълняват първи;
- балансиране, за да се гарантира, че всички категории Стойност са обслужени.

Кой

Тази дейност се извършва от

членовете на борда на портфолиото и се фасилитира внимателно от мениджъра на портфолиото.

Как

Дейността се извършва в семинар, в който присъстват всички основни членове на борда на портфолиото или поне техните заместници.

Обикновено е достатъчен един ден, но някои организации може да се нуждаят от повече време.

Достъпен е [пример](#), който показва как могат да се променят документите в тази дейност.

1. Актуализиране на Описанието на портфолиото

Членовете на борда на портфолиото проверяват дали нещо в Описанието

на портфолиото трябва да се актуализира, за да съответства на текущите стратегии, политики и процеси, или просто за да се подобри работата им в системата за управление на портфолио. Някои промени в Описанието на портфолиото може да изискват и промяна на Матрицата за генериране на Стойност (напр. целеви стойности за категориите Стойност).

2. Добавяне на нови програми и проекти

Членовете на борда на портфолиото внасят своите нови идеи за програми и проекти в семинара (напр. тези, генерирани в дейност G02 на P3.express). Те преглеждат изхода на дейност [X1](#) и го използват

като източник на вдъхновение за съвместен брейнсторминг и генериране на нови идеи. Всички идеи се записват в Матрицата за генериране на Стойност.

Организациите, които са фокусирани върху вътрешните си проекти, могат да се възползват от използването на мнения на всички служители и дори на крайните потребители за генериране на идеи. Всеки член на борда на портфолиото е отговорен за търсенето на идеи от хора, свързани с неговия отдел, и за внасянето им в семинара. Освен това служителите трябва да имат пряк канал, по който да изпращат предложения за програми и проекти до мениджъра на портфолиото. Приемането на анонимни предложения може да помогне за увеличаване на броя на приносите.

Като цяло бордът на портфолиото се нуждае от цялостен подход „отгоре надолу“ при идентифицирането на програми и проекти. Те не трябва да се ограничават до програмите и проектите, предложени от обкръжението, а винаги да питат: „Какви други програми и проекти можем да имаме, за да подобрим портфолиото си?“

Имайте предвид, че броят на елементите в матрицата отразява възможностите на организацията. Колкото повече възможности имате, толкова повече гъвкавост и свобода ще имате; затова по-големите матрици са желателни. Помнете, че матрицата не се ограничава до това, което може да се направи в следващите няколко цикъла, а съдържа всичко, което може да

поискате да направите някой ден в бъдеще.

3. Назначаване на спонсори

След добавянето на нов елемент в матрицата един от членовете на борда на портфолиото трябва да бъде назначен за негов спонсор.

4. Въвеждане на Бизнес казуси

Спонсорът се уверява, че неговата програма или проект има поне груба Бизнес казус, която описва нейната цел и основание. При необходимост спонсорът може да инициира програми или проекти (да назначи екип, който да създаде план на високо ниво, без да го изпълнява) и да използва резултата, за да

създаде прецизирана Бизнес казус.

Спонсорите могат да делегират отговорността за подготовка на Бизнес казусите си на специализирани лица, но остават отговорни. Мениджърите на програми и ръководителите на проекти могат да помогнат в този процес, като предоставят част от необходимата информация, но е най-добре да не им се възлага цялата отговорност за подготовката на Бизнес казусите, защото те обикновено не разполагат с необходимия общ поглед и стратегическа информация.

5. Балансиране на размерите

Обикновено програмите и самостоятелните проекти в

матрицата са с различни размери. Наличието на елементи, които се различават значително по размер обаче, би затруднило управлението на матрицата. Затова, когато е възможно, членовете на борда на портфолиото трябва да се опитват да разделят онези, които са твърде големи, на по-малки и да обединяват онези, които са твърде малки и имат сходни цели, в по-големи програми.

Помнете, че проектите под дадена програма няма да се направляват директно в системата за управление на портфолио.

6. Абсолютна обосновка

Членовете на борда на портфолиото трябва да оценят очакваните ползи и необходимата инвестиция на новите

идеи и да преразгледат тези на старите, ако е необходимо.

Матрицата за генериране на Стойност трябва да бъде актуализирана с тези данни.

След това те трябва да преценят абсолютната обосновка на всяка идея: По-високи ли са очакваните ползи от необходимата инвестиция? Трябва ли изобщо да правим тази програма/проект? Статусът на идеята ще бъде актуализиран въз основа на това решение. Имайте предвид, че отхвърлените идеи не трябва да се премахват от матрицата, а да се отбелязват като отхвърлени и да се преместват в долната част на матрицата за бъдеща справка.

Понякога организациите трябва да приемат програми или проекти с

ползи, по-ниски от инвестицията им, защото иначе част от капацитета им би останал неизползван, а някаква полза може да е по-добре от никаква полза. Тази ситуация трябва да се отчита в тази стъпка, но по-важното е, че бордът на портфолиото трябва да проучи тази нездравословна ситуация, за да види как може да я предотврати в бъдеще.

Членовете на борда на портфолиото могат да оценяват необходимите параметри и крайното решение чрез гласуване, използвайки метода, документиран в Описанието на портфолиото.

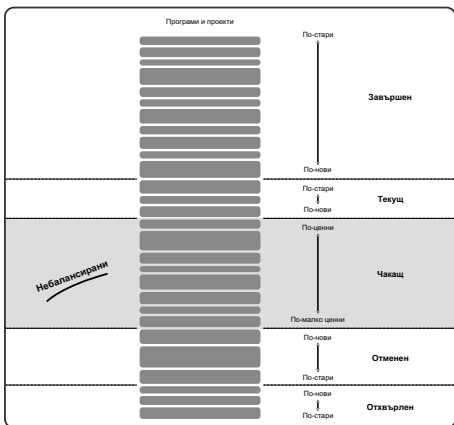
Ако текуща програма или проект загуби абсолютната си обосновка, бордът трябва да я отмени в тази дейност. Това може да се направи и в дейност [Y2](#), ако мениджърът на

портфолиото и спонсорът могат да се споразумеят за това.

7. Относителна обосновка и първоначално подреждане

Програмите и проектите в матрицата ще бъдат сортирани въз основа на техния статус: завършени → текущи → чакащи → отменени → отхвърлени

Елементите в рамките на всеки от горните статуси ще бъдат подредени въз основа на дата, с изключение на чакащите, които ще бъдат първоначално подредени въз основа на тяхната Стойност (съотношението между очакваните им ползи и прогнозната инвестиция), така че по-ценните да бъдат поставени първи.



Първоначалното подреждане на Матрицата за генериране на Стойност

Ако относителната обосновка на текуща програма или проект драматично намалее, бордът може да реши в тази дейност да я постави на пауза, за да освободи капацитет

за по-важни такива. Това може да се случи и в дейност [Y2](#), ако мениджърът на портфолиото и спонсорът могат да се споразумеят за това.

8. Преразглеждане на общия капацитет

Членовете на борда обсъждат идеята за увеличаване или намаляване на капацитета (напр. наемане на повече хора в организацията) и оценяват въздействието ѝ върху портфолиото. Това разглеждане обхваща предстоящия цикъл от една страна и дългосрочния капацитет на организацията — от друга.

9. Балансиране и окончателно

приоритизиране

Матрицата трябва да има колони за различни категории Стойност:

- Общи категории (необходими за всички организации)
 - Непрекъснатост (поддържащ, диверсифициращ)
 - Времева рамка на възвръщаемост на инвестицията (краткосрочна, средносрочна или дългосрочна)
 - Общ риск (нисък, среден, висок)
- Категории, специфични за организацията

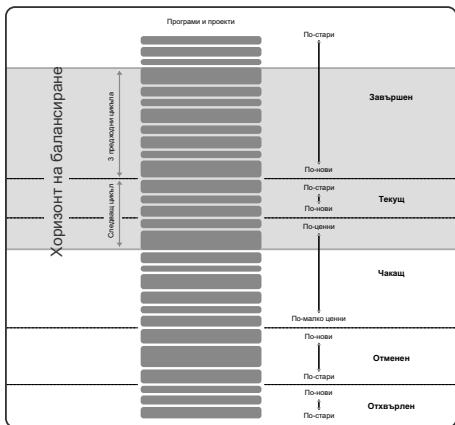
„Поддържащ“ е програма или проект, който помага за подобряване на съществуващите услуги, докато

„диверсифициращ“ е такъв, който помага за създаването на нови продуктови или сервизни канали. Някои организации са изцяло фокусирани върху една специализирана област, но дори те могат и трябва да обмислят диверсификация на услугите си в тази област или в свързани такива.

Всяка програма или проект има принос между 0% и 100% във всяка категория, който показва каква част от нейните ползи обслужва тази категория.

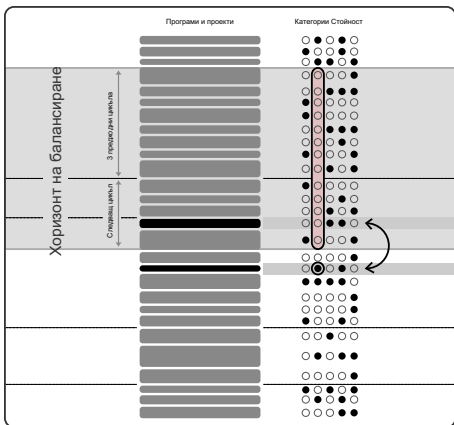
Всяка категория трябва да има относителна целева стойност, а сборът от ползите на всички програми и проекти в **хоризонт на балансиране** трябва повече или по-малко да съответства на тази относителна цел. По подразбиране

хоризонтът на балансиране е предстоящият цикъл плюс трите предходни цикъла. Предишните цикли се определят от фактите. За да се определи предстоящият цикъл, е необходима груба оценка колко от програмите и проектите могат да бъдат изпълнени в цикъла.



Хоризонтът на балансиране за предстоящия цикъл

За да се балансира портфолиото, редът на чакащите елементи в матрицата трябва да се коригира ръчно, така че техните комбинирани изчислени ползи във всяка категория Стойност да се доближат до относителните цели. Това означава, че общата Стойност на балансираното портфолио може да е по-ниска от тази на небалансираното — това е цената, която трябва да платим, за да имаме балансирано цяло. В редки случаи обаче може да пожертваме баланса, за да получим изключително по-високи Стойности, и след това да компенсираме това в бъдещи цикли.



Балансиране на портфолиото за предстоящия
цикъл

На този етап матрицата има
оптимизиран списък с чакащи
програми и проекти. Когато в
организацията се освободи

достатъчно капацитет, най-високо стоящата чакаща програма или проект в матрицата, която съответства на наличния капацитет, може да бъде стартирана в дейност [22](#).

Някои организации може да се нуждаят от допълнителни критерии за балансиране; например:

- Когато външен клиент поиска оферта, тя не може да се направи по всяко желано време, а ако желаете да продължите, трябва да се направи на определена дата и организацията трябва да е готова да започне проекта, ако офертата бъде приета.

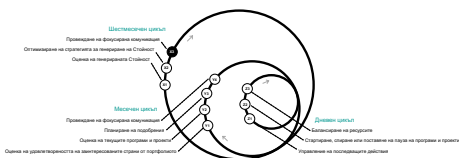
- За организации, фокусирани върху провеждането на собствени проекти, някои от проектите им могат да имат зависимости помежду си, които трябва да бъдат отразени в матрицата и взети предвид при балансирането. Имайте предвид обаче, че проектите, които имат зависимости помежду си, обикновено принадлежат към програма и няма да се направляват директно в системата за управление на портфолио.

Има много несигурности относно това как работят портфолиата. Затова матрицата никога не може да бъде достатъчно прецизна, за да бъде оптимизирана механично въз основа на изчисления, и затова

преценката на опитни членове на борда на портфолиото е от съществено значение. В резултат на това е важно да не се хаби време и енергия в опити числата да бъдат по-точни, отколкото е необходимо. Вместо това мениджърът на портфолиото трябва да насърчава сътрудничеството, ангажираността, прозрачността и критичното мислене.

Всички членове на борда на портфолиото трябва да участват в балансирането на портфолиото. При необходимост те могат да комбинират мненията си чрез гласуване, следвайки метода на гласуване, документиран в Описанието на портфолиото.

Провеждане на фокусирана комуникация



Какво

Тази фокусирана комуникация информира всички в организацията за Стойността, която наскоро сме генерирали, и за стратегията ни за генериране на Стойност в бъдеще.

Защо

Тази фокусирана комуникация има множество предимства, включително следните:

- Всички остават информирани за програмите и проектите, които се изпълняват или ще се изпълняват в близко бъдеще, което намалява конфликтите и изненадите и генерира полезни идеи от по-широка аудитория.
- Тя напомня на всички, че програмите и проектите се правят, за да генерират Стойност, и че техните дейности трябва да са съгласувани с определената цел и да допринасят за генерирането на Стойност.

Кой

Фокусираните комуникации в системата за управление на портфолио се изпращат от мениджъра на портфолиото.

Как

Тази фокусирана комуникация изпраща следната информация:

- Опростено копие на Матрицата за генериране на Стойност, придружено от кратко описание
- Кратък отчет за реализираните ползи от програмите и проектите (ако това не се прави на ниво програма или проект, например в дейност G03 на P3.express)

Информацията може да се изпраща по имейл, или алтернативно дейността може да се превърне в

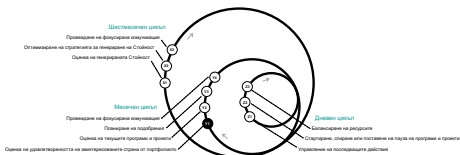
организационно събитие, на което всички се събират, информацията се споделя и се добавят някои допълнителни вълнуващи дейности, за да се отпразнуват постиженията и да се направи всичко приятно преживяване за всички.

Ако в организацията има само няколко активни цикъла за управление след програма и след проект, техните фокусирани комуникации (напр. дейност G03 на P3.express) могат да се извършват на техните нива. В противен случай обикновено е най-добре да се прехвърлят техните фокусирани комуникации на нивото на управление на портфолио и да се обединят, за да се намали обемът на комуникацията и да се запази нейната ефективност.

Мениджърът на портфолиото трябва да насърчава получателите да споделят мнението си, след като получат съобщението.

Помнете, че тази комуникация е насочена към широк кръг аудитории в организацията. Затова е важно тя да остане проста, кратка и нетехническа.

Оценка на удовлетвореността на заинтересованите страни от портфолиото



Какво

Тази дейност оценява
удовлетвореността на членовете на
борда на портфолиото и на
мениджърите на програми и

ръководителите на самостоятелни проекти.

Защо

Искаме да открием неудовлетвореността и подобни проблеми възможно най-скоро и да ги отстраним, преди те да се натрупат и да навредят на програмите и проектите.

Кой

Отговорност на мениджъра на портфолиото е да оценява удовлетвореността на заинтересованите страни от портфолиото.

Как

Въпросите от анкетата за оценка

трябва да бъдат проектирани така, че да отговарят на нуждите и опасенията на организацията и нейните хора, и в резултат на това могат да се променят с течение на времето. Следва пример за набор от въпроси за членовете на борда на портфолиото:

- Според вас имат ли всички членове на борда на портфолиото възможност да бъдат изслушани и разбрани правилно?
- Доволни ли сте от начина, по който се фасилитират семинарите?
- Удовлетворени ли сте от това как нуждите и очакванията на вашия отдел се вземат предвид в системата за управление на портфолио?

- И т.н.

Следва пример за набор от въпроси за мениджърите на програми и ръководителите на проекти:

- Доволни ли сте от отношенията си с вашия спонсор?
- Ясни и смислени ли са за вас стратегията на организацията и нейното текущо портфолио?
- Според вас вашата програма или проект има ли положително въздействие върху организацията?
- И т.н.

Добра идея е да се добави отворен въпрос в края на всички анкети, който пита аудиторията как смята, че системата за управление на

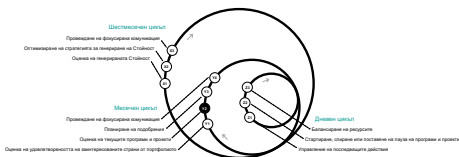
портфолио може да им помогне повече в работата им.

Обикновено е добра идея тези оценки да се провеждат анонимно, така че хората да могат да изразяват мненията си по-комфортно.

Резултатите от оценките трябва да се съхраняват в Глобалния регистър на състоянието и ще се използват в дейност [Y3](#) за планиране на подобрения.

Мениджърът на портфолиото трябва също да се уверява, че програмите и проектите непрекъснато оценяват удовлетвореността на членовете на своите екипи и обръщат внимание на тяхното благосъстояние.

Оценка на текущите програми и проекти



Какво

Измерете изпълнението на текущите програми и проекти и преоценете очакваните им ползи.

Защо

С напредването на изпълнението на програмите и проектите ще

научаваме повече за тях и ще можем да направим оценката си за тяхната Стойност по-реалистична. Това прецизиране може да доведе до спиране на програми и проекти, които губят абсолютната си обосновка, или поставянето на пауза на онези, при които има значителен спад в относителната им обосновка. И двете действия помагат за по-добро използване на ресурсите и възможностите ни.

От друга страна, тази оценка може да покаже, че програмата или проектът са станали по-важни, отколкото са били преди, и следователно изискват повече подкрепа и по-висок приоритет в организацията.

Кой

Изпълнението на програмите и проектите се измерва от техните мениджъри под надзора на мениджъра на портфолиото. Преоценката на очакваните ползи се извършва от спонсорите на програмите и проектите под надзора на мениджъра на портфолиото.

Как

Тази дейност е свързана с цикличните дейности по измерване в управлението на програми и проекти (напр. дейност C01 на P3.express). За системите за управление на програми или проекти, които нямат такава циклична дейност по измерване, тя трябва да бъде добавена.

Обикновено бихме очаквали следните измервания:

- Общ напредък (процент)
- Прогноза за инвестицията до завършване (напр. време и разходи)

Мениджърът на портфолиото е отговорен да гарантира, че изпълнението на програмите и проектите се измерва правилно. Той трябва също да работи със спонсора на всяка програма или проект за преоценка на очакваните ползи (напр. дейност B03 на P3.express). Всички данни ще се съхраняват в Матрицата за генериране на Стойност.

Мениджърът на портфолиото трябва да избягва събирането на ненужни данни и вместо това да се фокусира върху данни, които служат на ясна цел, и да поддържа системата

проста и целенасочена.

След актуализирането на прогнозата за инвестицията и прогнозните ползи мениджърът на портфолиото може да преоцени очакваната Стойност:

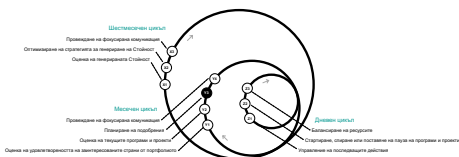
Стойност = ползи ÷ инвестиция

Въз основа на новата Стойност, ако програмата или проектът загуби абсолютната си обосновка или ако има значителен спад в относителната ѝ обосновка, тя може да трябва да бъде отменена или поставена на пауза. Ако мениджърът на портфолиото и спонсорът могат да се споразумеят за това решение според Матрицата за генериране на Стойност, те ще го финализират в тази дейност. В противен случай мениджърът на портфолиото трябва да проведе извънреден

Шестмесечен цикъл.

В тази дейност спонсорът може да актуализира Бизнес казуста с потвърждение от мениджъра на портфолиото.

Планиране на подобрения



Какво

В тази дейност ще планираме подобрения въз основа на оценката на програмите и проектите и удовлетвореността на заинтересованите страни.

Защо

Винаги има място за подобрене и това е нашият опит непрекъснато да подобряваме системата си за управление на портфолио. Тези подобрения са свързани главно с начина, по който работим в системата за управление на портфолио, и ще бъдат основата за постепенната настройка на системата.

Освен основната си цел, когато се извършва правилно и с участието на мениджърите на програми и ръководителите на проекти, тя ще създаде по-голяма ангажираност и в резултат на това може да увеличи шансовете за успех.

Кой

Мениджърът на портфолиото фасилитира семинар за всички

мениджъри на програми и ръководители на проекти, за да се проведе брейнсторминг и да се планират подобрения. По избор подобен семинар може да се проведе и с членовете на борда на портфолиото — във всеки цикъл или веднъж на няколко цикъла.

Как

Най-добре е подобренията да се планират във фасилитиран семинар. Техники като [Делфи](#) могат да бъдат полезни в такива семинари. Мениджърът на портфолиото действа като фасилитатор и позволява на участниците да планират подобренията.

Най-новата оценка на програмите и проектите (дейност [Y2](#)), съхранена в Матрицата за генериране на

Стойност, и оценката на удовлетвореността на заинтересованите страни (дейност [Y1](#)), съхранена в Глобалния регистър на състоянието, са основните източници на вдъхновение за планирането на подобрения. Глобалният регистър на последващите действия също може да се използва като вторичен източник на вдъхновение.

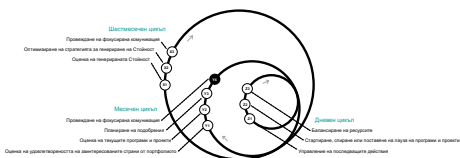
Мениджърът на портфолиото трябва винаги да обмисля и следните теми:

- Как можем да подобрим способностите на хората чрез обучение, коучинг и т.н.?
- Как можем да създадем по-приятна работна среда за всички?

Планираните подобрения ще бъдат

добавени към Глобалния регистър на последващите действия и към всяко от тях ще се назначава отговорник (обикновено един от мениджърите на програми или ръководителите на проекти, но понякога и един от членовете на борда на портфолиото), който да ги следи и да дава обратна информация.

Провеждане на фокусирана комуникация



Какво

Това е моментът да изпратите кратко съобщение до всички в организацията, информирайки ги за акцентите от управлението на портфолио:

- Планирани подобрения (ако са от значение за по-широка аудитория)
- Напредък на текущите програми и самостоятелни проекти
- Списък на програмите и самостоятелните проекти, които са започнали или са спрени

Защо

Тази фокусирана комуникация поддържа всички в организацията в крак с новостите, което може да помогне за намаляване на конфликтите и изненадите и да генерира полезни идеи от по-широка аудитория.

Кой

Фокусираните комуникации в системата за управление на

портфолио се извършват от мениджъра на портфолиото.

Как

Съдържанието на тази фокусирана комуникация може да се изпрати по имейл.

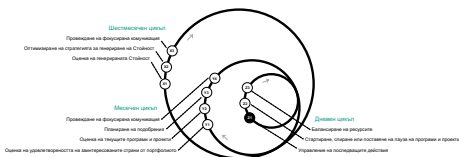
Тази дейност може да се пропусне, ако съдържанието ѝ се комуникира на ниво програма и проект (напр. дейности A10 и F06 на P3.express). Когато обаче има много текущи програми и проекти, обикновено е по-добре тези фокусирани комуникации да се пренесат на това ниво и да се изпрати обединено съобщение, за да се намали броят на фокусираните комуникации и да се запази тяхната ефективност.

Мениджърът на портфолиото трябва

да насърчава получателите да споделят мнението си, след като получат съобщението.

Помнете, че тази комуникация е насочена към широк кръг аудитории в организацията. Затова тя трябва да остане проста, кратка и нетехническа.

Управление на последващите действия



Какво

В тази дейност непрекъснато управляваме глобалните последващи действия (рискове, проблеми, заявки за промяна, планове за подобрение и научени уроци).

Защо

Повечето последващи действия оказват въздействие върху една програма или проект и се управляват локално. Има обаче и глобални такива, които оказват въздействие върху множество програми и проекти и трябва да се управляват по интегриран, цялостен начин на нивото на управление на портфолио, за да бъдат по-ефективни.

Кой

Мениджърът на портфолиото е главният фасилитатор в тази дейност и работи в тясно сътрудничество с отговорниците.

Как

Мениджърите на програми и ръководителите на проекти могат да идентифицират глобални последващи действия (напр. в дейност D01 на P3.express). Когато това се случи, те трябва незабавно да го съобщят на мениджъра на портфолиото.

Мениджърът на портфолиото трябва непрекъснато да следи локалните регистри, за да открива модели, които могат да доведат до идентифициране на глобални последващи действия.

Когато нов елемент се добавя в Глобалния регистър на последващите действия,

- един от членовете на борда на портфолиото, мениджърите на програми или ръководителите на проекти трябва да бъде назначен за негов отговорник, за да го следи и актуализира статуса му, и
- отговорниците трябва да информират мениджърите на всички програми и проекти, които могат да бъдат засегнати от елемента, за неговото съществуване.

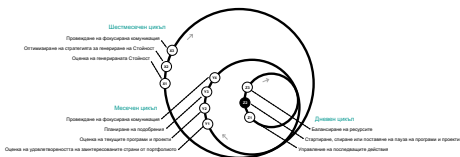
Мениджърът на портфолиото трябва да е в контакт с отговорниците относно статуса на техните последващи действия и да гарантира, че всички те се проследяват до приключване.

Когато мениджърът на портфолиото осъзнае, че дадено последващо

действие може да има значително въздействие върху Матрицата за генериране на Стойност, той трябва да проведе извънреден Шестмесечен цикъл. В противен случай мениджърът на портфолиото е упълномощен да реши как да отговори на тези елементи. Мениджърът на портфолиото може да получи помощ от мениджърите на програми и ръководителите на проекти при проектирането на отговорите.

В тази дейност трябва внимателно да се следват свързаните организационни процеси и политики, документирани в Описанието на портфолиото.

Стартиране, спиране или поставяне на пауза на програми и проекти



Какво

Тази дейност дава разрешение на спонсорите да стартират, спират или поставят на пауза своите програми или самостоятелни проекти въз основа на Матрицата за генериране

на Стойност.

Защо

За да се осигури съгласуваност, никоя програма или самостоятелен проект не може да бъде стартирана, спряна или поставена на пауза в организацията без разрешението на мениджъра на портфолиото.

Проектите, които са под програма, ще изискват разрешение от системата за управление на програмата, а не от системата за управление на портфолио.

Кой

Мениджърът на портфолиото и спонсорът на програмата или проекта работят заедно в тази дейност.

Как

На спонсорите е позволено да инициират своите програми и самостоятелни проекти (да назначат екип, който да създаде план на високо ниво, без да го изпълнява), ако се нуждаят от създаването на прецизна Бизнес казус (напр. в отговор на искания за оферти от външни клиенти), но трябва да получат разрешение от мениджъра на портфолиото, преди да започнат изпълнението (напр. дейност A08 на P3.express). Те трябва също да поискат разрешение преди започването и приключването на процеса по приключване на програмата или проекта. По време на приключването на програмата и проекта мениджърът на портфолиото ще се увери, че документите са архивирани

правилно, наред с други неща.

Понякога, например при извънредни ситуации, относителната обосновка на програмите и проектите се променя толкова драматично, че има смисъл да се постави на пауза текуща програма или проект и да се започне работа по нещо друго. Мениджърът на портфолиото и спонсорът ще обсъждат такива случаи в тази дейност.

Когато решение се внесе в тази дейност, мениджърът на портфолиото има право да вземе решението заедно със спонсора според Матрицата за генериране на Стойност. Ако предишните решения на борда на портфолиото, отразени в матрицата, не са достатъчни за вземане на решението, или ако мениджърът на портфолиото и

спонсорът не могат да постигнат съгласие, мениджърът на портфолиото трябва да проведе извънреден Шестмесечен цикъл.

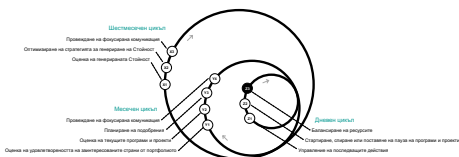
Мениджърът на портфолиото трябва да гарантира, че спонсорите не изпълняват твърде много програми и проекти паралелно и че приключват текущите, преди да започнат следващите от матрицата.

Малките промени в организацията могат да бъдат най-добре реализирани чрез ad hoc задачи. Мениджърът на портфолиото обаче трябва да гарантира, че броят на такива задачи е разумен и че те не заменят структурираните промени (програмите и проектите).

В тази дейност трябва внимателно да се следват организационните

процеси и политики, свързани със стартирането и спирането на програми и проекти, документиращи в Описанието на портфолиото.

Балансиране на ресурсите



Какво

Тази дейност помага на спонсорите да получат ресурси за своите програми и проекти, особено когато има конкуренция между тях.

Защо

Системата за управление на

портфолио трябва да предлага тази помощ на спонсорите от цялостна перспектива, за да гарантира,

- че те могат да получат ресурсите, необходими за техните програми и проекти, и
- ако множество програми и проекти се конкурират за сходни ресурси, разпределенията са съгласувани с Матрицата за генериране на Стойност.

Кой

Мениджърът на портфолиото и спонсорите на програми и проекти работят заедно в тази дейност.

Как

Когато има конкуренция между

програми и проекти, мениджърът на портфолиото трябва да се опитва да балансира разпределенията на ресурсите въз основа на Матрицата за генериране на Стойност. Когато има несъгласие между спонсорите и мениджъра на портфолиото, мениджърът на портфолиото има право да взема решения до прага, документиран в Описанието на портфолиото. Ако решението надхвърля прага, той трябва да проведе извънреден Шестмесечен цикъл.

Всички организационни политики и процеси, свързани с ресурсите, документиран в Описанието на портфолиото, трябва да се следват внимателно в тази дейност.