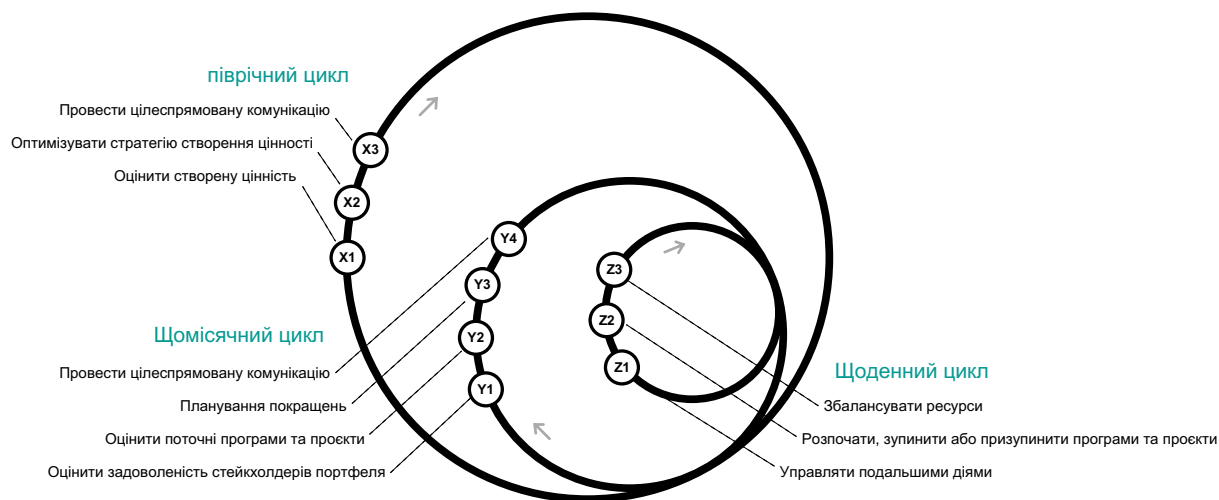


P5.express

Мінімалістична система управління портфелем



Це версія онлайн-посібника, яку можна завантажити (<https://omimo.org/uk/>), згенерована на 2026-07-02. Будь ласка, перевірте веб-сайт на наявність новіших версій та інших форматів. Примітка: Цей формат не включає діаграму.

Цей посібник можна вільно використовувати та розповсюджувати під ліцензією “Creative Commons Attribution 4.0 International license”

Co-funded by the
European Union



OMIMO співфінансується Європейським Союзом. Висловлені погляди та думки належать виключно OMIMO і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу або EPOS VZW. Ані Європейський Союз, ані орган, що надав фінансування, не можуть нести за них відповідальність.

Переклад: [Максим Вишнівецький](#), [Олена Мірошніченко](#), [Світлана Чайка](#), [Валентин Осипенко](#)

Перелік активностей

Діяльність з управління в цьому циклі полягає в наступному:

- піврічний цикл
 - [X1 – Оцінити створену цінність](#)
 - [X2 – Оптимізувати стратегію створення цінності](#)
 - [X3 – Провести цілеспрямовану комунікацію](#)

- Щомісячний цикл
 - [Y1 – Оцінити задоволеність стейкхолдерів портфеля](#)
 - [Y2 – Оцінити поточні програми та проекти](#)
 - [Y3 – Планування покращень](#)
 - [Y4 – Провести цілеспрямовану комунікацію](#)

- Щоденний цикл
 - [Z1 – Управляти подальшими діями](#)
 - [Z2 – Розпочати, зупинити або призупинити програми та проекти](#)
 - [Z3 – Збалансувати ресурси](#)

Вступ

P5.express - це мінімалістична, практична система управління портфелями програм і проєктів. Допомагає організаціям якнайкраще використовувати наявні ресурси, зосереджуючись на найбільш цінному, та водночас, збалансованому наборі програм і проєктів. Система допомагає зменшити кількість конфліктів і переробок, залучаючи всю організацію і запобігаючи виконанню програм і проєктів ізольовано та без належної координації.

Як і всі інші системи сімейства OMIMO (Open Minimalist Modules), це модульна система, що означає, що ви можете використовувати її в будь-якому середовищі, не обмежуючись лише програмами або проєктами, які використовують системи OMIMO; наприклад, ваші проєкти можуть виконуватись з використанням P3.express, micro.P3.express, DSDM®, Scrum, PRINCE2® або будь-якої іншої системи, не створюючи проблем для P5.express.

P5.express може бути впроваджена у більшості організацій незалежно від типу проєктів, які вони мають, а також незалежно від того чи виконують вони проєкти для себе чи для зовнішніх замовників.

P5.express можна впроваджувати до або після впровадження структурованих систем управління програмами або проєктами. У багатьох організаціях її впровадження матиме вищий пріоритет, ніж управління програмами чи проєктами.

Зазвичай, оптимально мати одну систему управління портфелем на організацію, і P5.express розроблено саме для одинарної структури. Деякі великі організації, в яких різні підрозділи здійснюють проєктну діяльність, і кожен з яких здатен виконувати певний тип проєктів, але не здатен або неоптимізований для виконання решти, можуть отримати вигоду від ієрархії портфоліо. Для таких організацій P5.express можна використовувати на найнижчому рівні ієрархії портфелів для роботи з програмами та проєктами, разом з окремою системою управління портфелями портфелів. OMIMO не надає систему для останнього. У будь-якому випадку, ієрархічні портфелі не настільки оптимізовані як одинарні, і тому їх слід уникати, якщо тільки вони не є дійсно необхідними.

Всі програми і всі проєкти які не належать до програм (в OMIMO вони називаються “самостійними проєктами”), без винятків повинні управлятись в рамках системи управління портфелем. Додатково до оптимізації та балансування, це допомагає уникнути конфліктів. Проєкти, які не є самостійними, повинні управлятись в їхніх програмах, а не безпосередньо в системі управління портфелем.

Процес

Діаграма P5.express ілюструє весь процес. Кожен вузол на діаграмі - це управлінська діяльність, і ви можете прочитати про кожну з них, натиснувши на вузол в онлайн-посібнику або відкривши відповідний розділ у завантаженій версії. Зверніть увагу, що це довідковий посібник, а не навчальний ресурс.

Управлінська діяльність поділяється на три цикли:

- **Піврічний цикл:** Виконується кожні 6 місяців або коли необхідно прийняти важливе рішення для уточнення стратегії створення цінності.
- **Щомісячний цикл:** Виконується щомісяця для моніторингу портфеля та постійного покращення роботи системи управління портфелем.
- **Щоденний цикл:** Виконується безперервно (це може бути будь-який день, але не обов'язково кожен день) для реалізації стратегії створення цінності.

Організації, які працюють з великими проєктами, що тривають довгий час, можуть замінити Піврічний цикл на річний.

Зауважте, що проекти та програми є тимчасовими, мають початок і кінець, тоді як портфелі є безперервними, не мають чіткого початку і кінця. Ви починаєте свій шлях структурованого управління портфелем у певний момент, але цей початок є реалізацією процесу, а не частиною самого процесу. Ось чому в P5.express ви не бачите ні початку, ні кінця.

Ролі

У P5.express є дві ролі:

- Член ради портфеля
- Менеджер портфеля

Рада портфеля

Рада портфеля - це різноманітна група менеджерів високого рівня в організації, які працюють разом і ухвалюють всі важливі рішення щодо програм та самостійних проектів в інтегрований, цілісний спосіб.

Склад:

- **Основні члени:** Усі керівники департаментів(виконавчі менеджери) організації або їхні еквіваленти повинні бути основними членами ради портфеля. Вони можуть мати рівні або нерівні голоси. Деякі основні члени можуть мати право вето, але якщо це можливо, для покращення співпраці краще уникати цього.
- **Довірені особи:** Основні члени можуть мати довірену особу, яка представлятиме їх на робочих зустрічах, коли вони не можуть бути присутніми, а також спонсоруватиме деякі пов'язані з ними програми та проекти. Незалежно від присутності основного члена, довірена особа повинна відвідувати всі робочі зустрічі, щоб бути в курсі стратегій. Довірені особи мають бути уповноважені ухвалювати рішення від імені основних членів за їхньої відсутності.

У кожній програмі або самостійному проекті має бути єдина особа, відповідальна за його обґрунтування, донесення високорівневих рішень, фінансування та забезпечення ресурсами. Ця особа називається "спонсором", але вона може мати будь-яку посаду. У випадку використання Scrum фреймворку та похідних систем, стандартна роль "Власника Продукту" може певною мірою задовольняти функцію спонсора. Як альтернатива, в таких проектах може бути додана окрема роль спонсора.

Спонсори всіх програм та самостійних проектів мають бути обрані з Ради портфеля. Спонсор кожної програми чи проекту є єдиною особою, яка доносить високорівневі рішення щодо своїх проектів чи програм.

Менеджер Портфеля

Роль менеджера портфеля полягає насамперед у фасилітації та коучингу, але вона також має поріг прийняття рішень, який використовується в щомісячному та щоденному циклах, щоб зробити процес швидшим і безперешкодним. Всі важливі рішення ухвалює рада портфеля, а повноваження менеджера портфеля повинні використовуватися для інтерпретації рішень ради, а не для відображення особистої думки. Менеджер портфеля не повинна мати безпосередню роль в жодній програмі чи проекті, щоб уникнути конфлікту інтересів.

У великих організаціях може бути декілька співробітників, які допомагають менеджеру портфеля.

Кожна програма або самостійний проект повинні мати єдину особу, яка представлятиме питання управління, координації та оцінки. Ця особа, тут і надалі називатиметься "менеджер програми" або "менеджер проекту", але вони можуть мати будь-яку посаду. У випадку використання Scrum фреймворку та похідних систем цю функцію може виконувати стандартна роль "Скрам Майстер".

Менеджер портфеля підтримує контакт з менеджерами програм та проектів з різних причин. Однак

менеджеру портфеля бажано уникати прямого формування будь-яких рішень, а радше давати можливість рішенням проходити через спонсорів програми або проекту.

Менеджер портфеля має уникати мікроменеджменту і стежити за тим, щоб члени ради портфеля також не займалися мікроменеджментом, особливо якщо вони є спонсорами програм або проектів.

Коли існує єдина система управління портфелем, менеджер портфеля підпорядковується керівнику організації. Коли існує ієрархія портфелів, менеджер портфеля підпорядковується менеджеру портфеля вищого рівня.

Документи

Нижче наведено базові документи у P5.express:

- Опис Портфеля
- Матриця створення цінності
- Глобальний реєстр подальших дій
- Глобальний реєстр стану проектів та програм
- Бізнес-кейси

Пам'ятайте, що не варто збирати дані, які вам не потрібні, а документи мають бути простими та цільовими. Також не варто використовувати складне програмне забезпечення - почніть з простих інструментів і переходьте на більш витончені, тільки якщо у вас є на те вагомі підстави.

Нижче наведено короткий опис кожного документа.

Опис Портфеля

Опис Портфеля- це динамічний текст, який містить наступну ключову інформацію:

- Організаційна стратегія , місія, бачення тощо.
- Поріг ухвалення рішень менеджером портфеля (у точній або приблизній формі)
- Члени Ради портфеля та їхні права голосу
- Метод голосування та його підрахунок
- Організаційні процеси та політики, що впливають на управління портфелем
- Одиниця виміру інвестицій та вигод

Опис Портфеля первинно створюється при впровадженні P5.express, а потім його можна оновити в діяльності [X2](#).

Матриця створення цінності

Матриця створення цінності містить перелік програм та самостійних проектів на одній вісі та інформацію про них на іншій. Матриця підвищує видимість і прозорість, чітко описуючи стратегію організації щодо створення цінності.

Обов'язковими полями в матриці є: назва, спонсор, статус, прогрес, інвестиції, вигоди, цінність, категорії цінності.

Матриця може бути реалізована в електронній таблиці або за допомогою спеціалізованого інструменту. Доступний [приклад](#) матриці у вигляді електронної таблиці, який показує, як вона змінюється під час активності [X2](#).

Глобальний реєстр подальших дій

Глобальний реєстр подальших дій - це перелік ризиків, проблем, запитів на зміни, планів покращення та винесених уроків, які впливають на декілька програм або проєктів. Задля уникнення помилок, такі позиції не повинні повторюватися в локальних реєстрах програм і проєктів, а навпаки, їхні менеджери мають використовувати глобальний реєстр разом з локальними реєстрами. Локальні реєстри повинні бути у всіх програмах і проєктах портфеля.

Кожна позиція в Глобальному реєстрі подальших дій повинна мати **наглядача**. Кожен наглядач має бути одним із членів ради портфеля, менеджером програми або менеджером проєкту.

Глобальний реєстр стану проєктів та програм

У Глобальному реєстрі стану проєктів та програм зберігаються результати оцінки задоволеності стейкхолдерів портфеля (членів ради портфеля, менеджерів програм та менеджерів самостійних проєктів).

Бізнес-кейси

Кожна програма або самостійний проєкт повинен мати бізнес-кейс, створений на рівні управління портфелем, який описує його мету та обґрунтування з наступними основними елементами:

- Чому виникла ця програма/проєкт?
- Альтернативні варіанти
- Вимоги високого рівня
- Очікувані вигоди (включаючи позитивні та негативні наслідки)
- Метод вимірювання вигод
- Оцінка інвестицій (час, вартість тощо)
- Стратегія виконання (внутрішні ресурси, аутсорсинг тощо)
- Основні ризики

Чорнового варіанту бізнес кейсу зазвичай достатньо для визначення пріоритетності програми або проєкту в портфелі, але за необхідності спонсор програми або проєкту може ініціювати його (сформувати команду для створення плану високого рівня, не виконуючи його) і використати цю інформацію для створення більш досконалого бізнес кейсу.

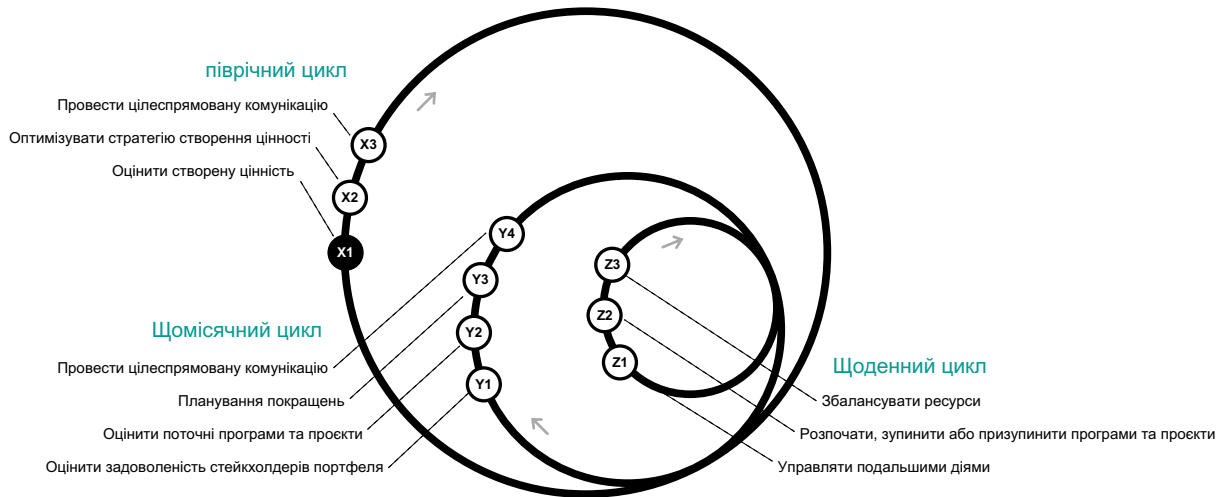
Адаптація

Як і у випадку з іншими мінімалістичними системами, краще не адаптовувати P5.express заздалегідь. Замість цього, варто впровадити і використовувати її як описано в посібнику, а потім налаштувати поступово в діяльності [У3](#) і тільки у відповідь на зворотній зв'язок від середовища впровадження, і шляхом виважених експериментів і аналізу помилок.

Історія

Закрита чернова версія першого видання P5.express була опублікована у листопаді 2023 року, потім її публічна версія - у січні 2024 року, а фінальна версія - у липні 2024 року.

Оцінити створену цінність



Що

Ця діяльність вимірює та реєструє фактичні вигоди, отримані від поточних і закритих програм та самостійних проєктів.

Чому

Вигоди - це вимірювані покращення, які є бажаними для організації. У цьому сенсі вигоди є "суб'єктивними", тобто те, що вважається вигодою для однієї організації, може не бути такою для іншої. Тому вигоди необхідно оцінювати цілісним способом - добре розуміючи організацію, на високому рівні управління, наприклад, на рівні управління портфелем.

Ми повинні здійснювати цю діяльність з наступних причин:

- Нагадати всім про те, що програми та проєкти виконуються для створення цінності, і це слід враховувати під час їхньої реалізації.
- Допомогти нам краще розуміти наше середовище і зробити майбутні програми та проєкти в Матриці створення цінності більш реалістичними.
- Допомогти нам знайти шляхи збільшення вигод через спеціальні (ad hoc) завдання або структуровані зміни (програми і проєкти).

Пам'ятайте, цілком природно мати кілька програм і проєктів, які не створюють очікуваної від них цінності. Якщо всі вони виконуються за планом, ви, ймовірно, втрачаєте можливості будучи занадто консервативними. Особливо це стосується внутрішніх проєктів.

Хто

Ця діяльність здійснюється спонсором кожної програми або проєкту під контролем менеджера портфеля.

Як

Таке оцінювання починається для кожної програми або самостійного проєкту після його завершення або під час їхнього виконання, як тільки вони починають приносити вигоди. Періодичне оцінювання продовжуватиметься доки існує помітна потенційна або фактична вигода (зазвичай, принаймні протягом кількох років). Результати вимірювання зберігаються в Матриці створення цінності. Вимірювання повинно включати очікувані та неочікувані вигоди за всіма категоріями цінності в матриці.

Ваші системи управління програмами та проєктами можуть мати заходи еквівалентні цій діяльності і формувати спільне завдання (наприклад, G01 в P3.express). Однак, коли декілька програм або проєктів виконувалися на одному або декількох пов'язаних продуктах які впливають на продуктивність одне одного, то найкраще оцінювати отримані вигоди разом в інтегрований спосіб.

Повинна бути одна і лише одна одиниця виміру інвестицій та вигод для всіх програм і проєктів у портфелі, щоб їх можна було порівнювати. За наявності декількох джерел цінності їх необхідно конвертувати в єдину одиницю виміру та об'єднати. Це може бути грошова сума, скоригована на вартість грошей у певний час, грами золота, кількість врятованих життів тощо. Коли такі об'єктивні вимірювання не є прикладними або можливими, можна використовувати абстрактні, відносні, напів суб'єктивні одиниці, а також методи вимірювання та оцінки засновані на голосуванні (подібно до Planning Poker®).

Зауважте, що коли об'єктивне вимірювання є можливим і обґрунтованим, воно є кращим варіантом через його вищу достовірність. Однак, коли об'єктивне вимірювання не є прикладним, його навіязування буде шкідливим з багатьох причин, зокрема через те, що його достовірність буде нижчою, ніж у добре сформованого суб'єктивного вимірювання.

Вигоди від деяких програм і проєктів є не одноразовими, а напівпостійними. Вони можуть бути конвертованими в одноразові, якщо врахувати заздалегідь узгоджений часовий проміжок.

Переконайтеся, що ви не рахуєте вигоди подвійно. Якщо декілька програм і проєктів дають змогу отримати вигоду, то її слід розділити між ними відповідно до їхнього внеску.

Враховуйте наступні часові мітки для програми або проєкту:

- T0: час початку
- T1: час завершення
- T2: час, коли вимірюється вигода

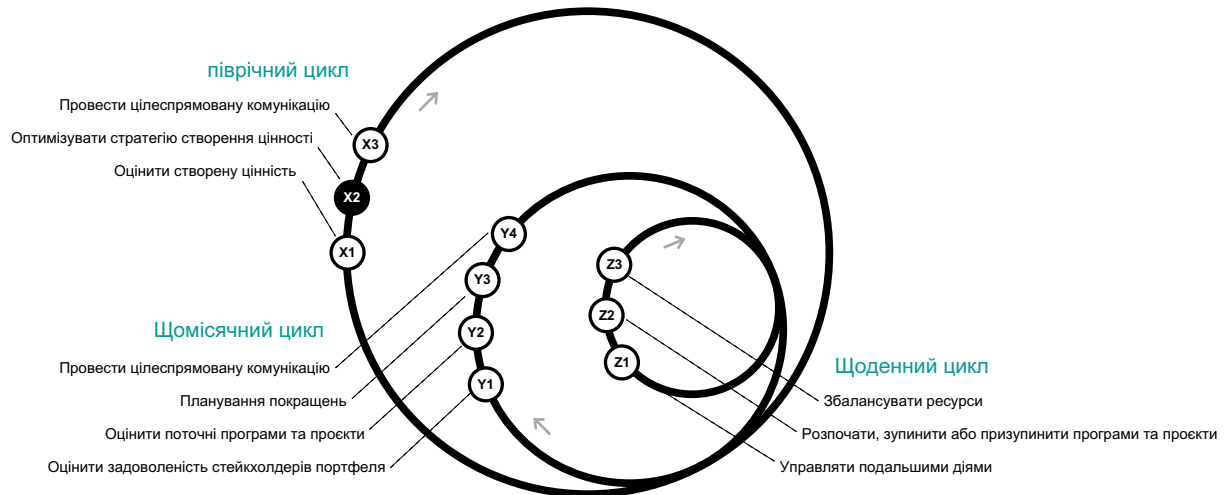
Всі вимірювання це порівняння. Вимірювання вигод не повинно бути порівнянням між T2 і T0, оскільки багато інших факторів могли змінитися за цей період. Натомість, вигоди в момент T2 в реальному світі слід порівнювати з вигодами в момент T2 в гіпотетичному світі, в якому програма або проєкт не відбулися б.

Коли вигоди виміряні, їхню цінність можна розрахувати наступним чином:

Цінність = вигода ÷ інвестиції

Бізнес-кейс кожної програми чи проєкту допомагає оцінити його вигоди. Однак спонсори не повинні обмежуватися механічною оцінкою на основі бізнес-плану.

Оптимізувати стратегію створення цінності



Що

Ця діяльність оптимізує стратегію створення цінності на наступний цикл шляхом оновлення Матриці створення цінності.

Чому

Ця діяльність допомагає організації наступними способами:

- структуроване, проактивне визначення цінних програм та проєктів;
- абсолютне обґрунтування ідей, щоб уникнути марнування ресурсів;
- відносне обґрунтування, щоб гарантувати, що найцінніші ідеї будуть реалізовані в першу чергу;
- збалансованість, щоб гарантувати, що всі категорії цінностей враховані.

Хто

Ця діяльність здійснюється членами ради портфеля за ретельної участі менеджера портфеля як фасилітатора.

Як

Діяльність здійснюється у формі робочої зустрічі, в якій беруть участь усі основні члени ради портфеля або, принаймні, їхні довірені особи. Зазвичай вистачає одного дня, але деяким організаціям може знадобитися більше часу.

Доступний [приклад](#), який показує, як можуть змінюватися документи під час цієї діяльності.

1. Оновлення опису портфеля

Члени ради портфеля перевіряють чи потрібно щось оновити в Описі портфеля щоб привести його у

відповідність до поточних стратегій, політик і процесів або просто покращити їх роботу в системі управління портфелем. Деякі зміни в Описі портфеля можуть також вимагати внесення змін до Матриці створення цінності (наприклад, цільові показники для категорій цінності).

2. Додавання нових програм та проєктів

Члени ради портфеля приносять на робочу зустріч свої нові ідеї для програм і проєктів (наприклад, ті, що згенеровані під час виконання вправи G02 з P3.express). Вони переглядають результати діяльності [X1](#) і використовують їх як джерело натхнення для мозкового штурму та спільної генерації нових ідей. Всі ідеї записуються в Матрицю створення цінності.

Організації, які зосереджені на своїх внутрішніх проєктах, можуть отримати вигоду від використання думок усіх працівників і навіть кінцевих споживачів для генерування ідей. Кожен член ради портфеля відповідає за пошук ідей від працівників пов'язаних з його підрозділом, і винесення їх на робочу зустріч. Додатково, працівники повинні мати прямий канал для надсилання пропозицій щодо програм і проєктів менеджеру портфеля. Прийом анонімних заявок може допомогти збільшити залучення.

Рада портфеля потребує цілісного підходу зверху вниз для визначення програм і проєктів. Вони не повинні обмежуватися програмами та проєктами, запропонованими середовищем, а завжди запитувати: “Які ще програми та проєкти ми можемо реалізувати для покращення нашого портфеля?”

Зверніть увагу, що кількість елементів у матриці відображає варіанти для організації. Чим більше варіантів у вас є, тим більше гнучкості та свободи вибору ви матимете; саме тому бажано використовувати більші матриці. Пам'ятайте, матриця не обмежується тим що можна зробити в найближчі кілька циклів, а містить все, що ви, можливо, захочете зробити колись у майбутньому.

3. Призначення спонсорів

Після внесення нової позиції в матрицю, один з членів ради портфеля повинен бути призначений для неї спонсором.

4. Представлення бізнес-кейсів

Спонсор пересвідчується що його програма або проєкт має хоча б приблизний бізнес-кейс, який описує його мету та обґрунтування. За необхідності, спонсор може ініціювати програми або проєкти (призначити команду для створення плану високого рівня, не виконуючи його) і використати результати для створення доопрацьованого бізнес-кейсу.

Спонсори можуть делегувати відповідальність за підготовку бізнес-кейсів спеціалістам, але вони залишаються відповідальними. Менеджери програм та проєктів можуть допомогти в цьому процесі, надавши деяку необхідну інформацію, але краще не покладати на них всю відповідальність за підготовку бізнес-кейсів, оскільки вони, як правило, не мають необхідного контексту та стратегічної інформації.

5. Балансування розмірів

Зазвичай в матриці програми та самостійні проєкти мають різний розмір. Однак, наявність дуже різних за розміром об'єктів ускладнить управління матрицею. Тому, коли це можливо, члени ради портфеля повинні намагатися розбити занадто великі програми на менші, а занадто малі, але зі схожими цілями, об'єднати в більші програми.

Пам'ятайте, що проєкти в рамках програми не будуть безпосередньо управлятися в системі управління портфелем.

6. Абсолютне обґрунтування

Члени ради портфеля повинні оцінити очікувані вигоди та необхідні інвестиції від нових ідей, а також

переглянути старі ідеї, якщо це необхідно. Матриця створення цінності повинна бути оновлена з урахуванням цих даних.

Потім вони повинні оцінити абсолютне обґрунтування кожної ідеї: Чи очікувані вигоди перевищують необхідні інвестиції? Чи варто взагалі реалізовувати цю програму/проєкт? На основі цього рішення буде оновлено статус ідеї. Зауважте, відхилені ідеї не повинні видалятися з матриці, а лише позначатися як відхилені і переноситися в нижню частину матриці для подальших посилань.

Іноді організаціям доводиться ухвалювати програми або проєкти, вигоди від яких менші, ніж їхні інвестиції, тому що в іншому випадку частина їхнього ресурсу залишиться невикористаною, а деяка вигода може бути кращою, ніж відсутність вигоди взагалі. Таку ситуацію слід розглянути на цьому етапі, але, що важливіше, рада портфеля повинна дослідити цю нездорову ситуацію, щоб зрозуміти як запобігти їй у майбутньому.

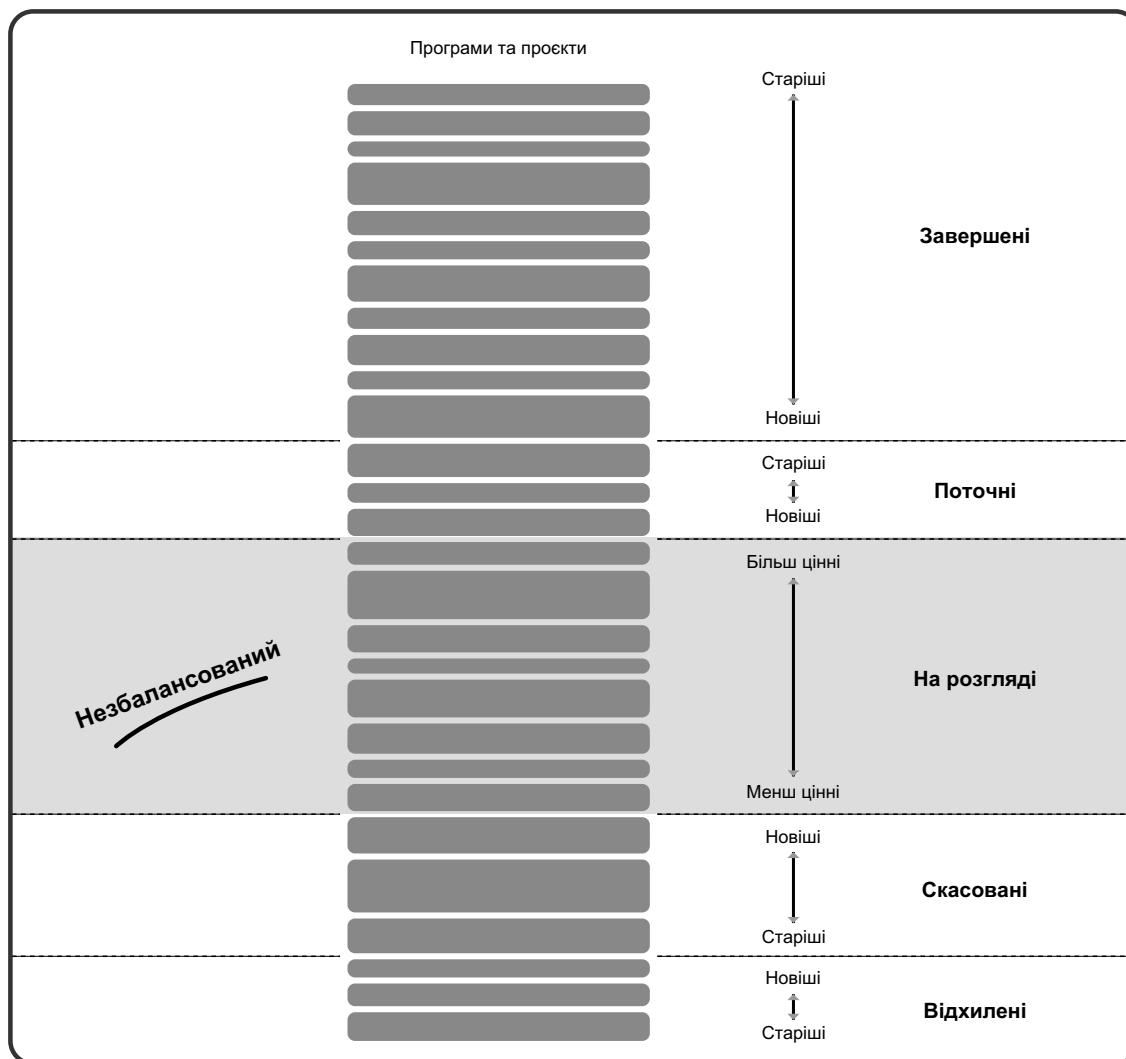
Члени ради портфеля можуть оцінити необхідні параметри та прийняти остаточне рішення шляхом голосування, використовуючи метод задокументований в описі портфеля.

Якщо поточна програма або проєкт втрачає своє абсолютне обґрунтування, рада повинна скасувати його в цій діяльності. Це також може бути зроблено в діяльності [Y2](#), якщо менеджер портфеля і спонсор зможуть домовитися про це.

7. Відносно обґрунтування та початкове впорядкування

Програми та проєкти в матриці будуть відсортовані відповідно до їхнього статусу: завершені → поточні → на розгляді → скасовані → відхилені

Елементи в кожному з вищезазначених статусів будуть впорядковані за датою, за винятком тих, що знаходяться на розгляді, які спочатку будуть впорядковані на основі їхньої цінності (співвідношення між очікуваними вигодами та очікуваними інвестиціями). Таким чином, цінніші запити будуть розміщені першими.



Початкове впорядкування матриці створення цінності

Якщо відносне обґрунтування поточної програми або проєкту різко знижується, в цій діяльності рада може вирішити призупинити її, щоб звільнити ресурси для більш важливих програм та проєктів. Це також може статися в діяльності [Y2](#), якщо менеджер портфеля і спонсор зможуть домовитися про це.

8. Перегляд загальної спроможності

Члени ради обговорюють ідею збільшення або зменшення спроможності (наприклад, найм більшої кількості людей в організацію) та оцінюють її вплив на портфель. Ця дискусія охоплює майбутній цикл з одного боку, і довгострокову спроможність організації, з іншого.

9. Балансування та остаточне визначення пріоритетів

Матриця повинна мати стовпчики для різних категорій Цінності:

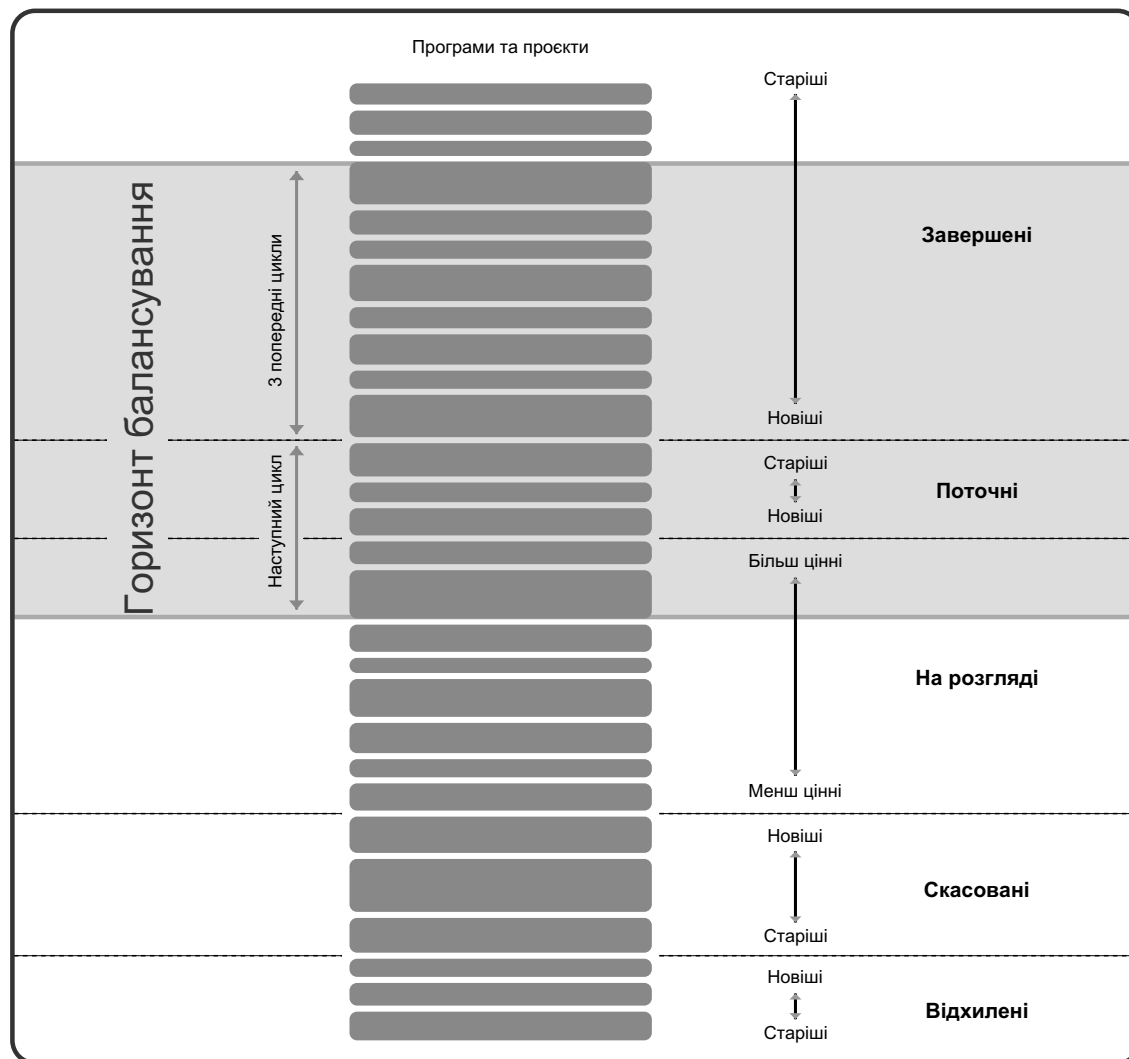
- Загальні категорії (необхідні для всіх організацій)
 - Безперервність (стабілізатор, диверсифікатор)
 - Терміни повернення інвестицій (короткострокові, середньострокові або довгострокові)
 - Загальний ризик (низький, середній, високий)

- Категорії, специфічні для конкретної організації

“Стабілізатор” - це програма або проєкт, який допомагає покращити існуючі послуги, тоді як “диверсифікатор” - це програма або проєкт, який допомагає створити нові продукти або канали послуг. Деякі організації повністю зосереджені на одній спеціалізованій галузі, але навіть вони можуть і повинні розглянути можливість диверсифікації своїх послуг у цій чи суміжних галузях.

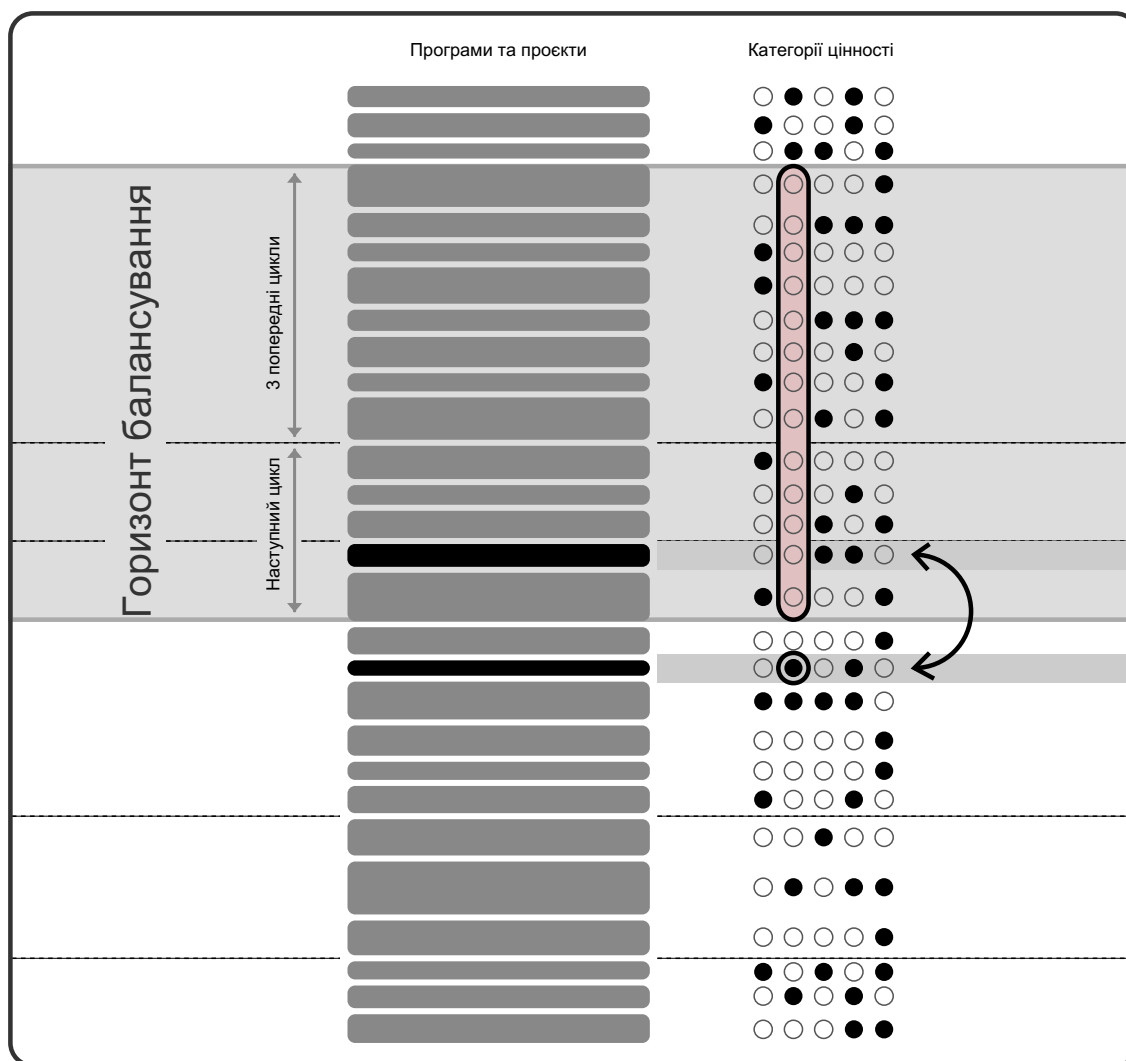
Кожна програма або проєкт має внесок від 0% до 100% у кожну категорію, щоб показати, яка частина його вигод припадає на цю категорію.

Кожна категорія повинна мати відносний цільовий показник, а сума вигод від усіх програм і проєктів у **горизонті балансування** повинна більш-менш відповідати цьому відносному цільовому показнику. За замовчуванням, горизонт балансування - це наступний цикл плюс три попередні цикли. Попередні цикли визначаються фактами. Щоб визначити наступний цикл, необхідно зробити приблизну оцінку того, скільки програм і проєктів може бути реалізовано в цьому циклі.



Горизонт балансування для наступного циклу

Щоб збалансувати портфель, слід вручну відкоригувати порядок позицій у матриці таким чином, щоб їхні сукупні розрахункові вигоди в кожній категорії цінності наблизилася до відповідних цільових показників. Це означає, що загальна цінність збалансованого портфеля може бути нижчою, ніж незбалансованого - це ціна, яку ми повинні заплатити щоб мати збалансоване ціле. Однак, у рідкісних випадках, ми можемо пожертвувати збалансованістю, щоб отримати винятково високу цінність, а потім компенсувати це в наступних циклах.



Балансування портфеля на наступний цикл

На цьому етапі матриця має оптимізований список програм і проєктів, що перебувають “на розгляді”. Коли в організації вивільняється достатньо спроможностей (ресурсів), найвища програма або проєкт у матриці в статусі “на розгляді”, що відповідає наявним спроможностям, може бути розпочата в діяльності [Z2](#).

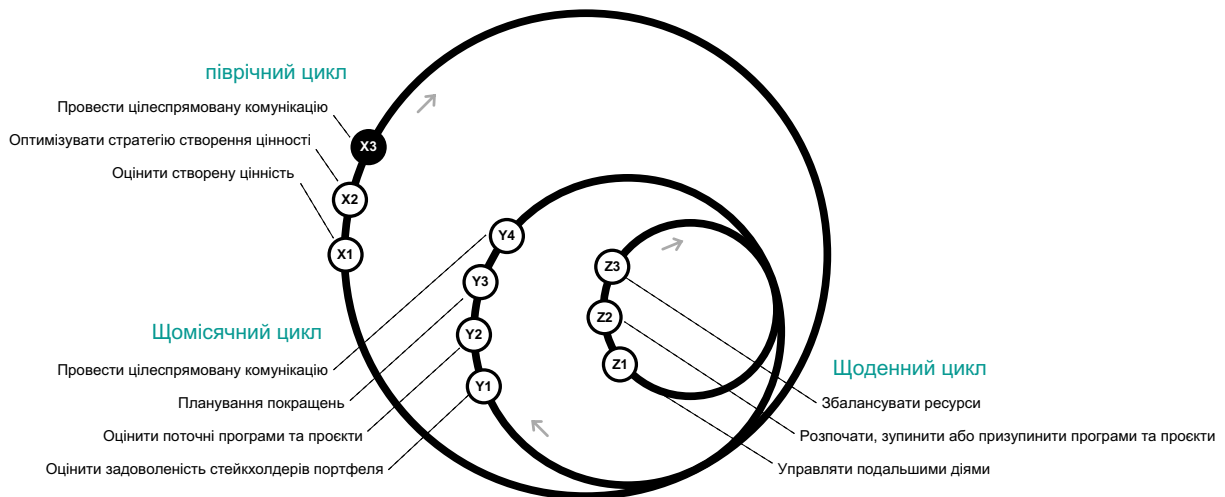
Деяким організаціям можуть знадобитися додаткові критерії балансування, наприклад:

- Коли зовнішній замовник запитує пропозицію, її не можна підготувати в будь-який зручний для нас час — це потрібно зробити у визначений термін, якщо ви хочете продовжити. Організація також має бути готова розпочати проєкт, якщо пропозицію буде прийнято.
- Для організацій, які зосереджені на виконанні власних проєктів, деякі проєкти можуть мати залежності один від одного. Залежності повинні бути видимими в матриці і враховуватися при балансуванні. Однак, зауважте, що проєкти, які мають залежності один від одного, зазвичай належать до однієї програми і не будуть напряму управлятися в системі управління портфелем.

Існує багато невизначеностей щодо того, як працюють портфелі. Тому матриця ніколи не може бути достатньо точною, щоб її можна було оптимізувати механічно на основі розрахунків, і тому дуже важливим є судження досвідчених членів ради портфеля. Як наслідок, важливо не витратити час і енергію на спроби зробити цифри більш точними, ніж вони повинні бути. Замість цього менеджер портфеля повинен заохочувати співпрацю, залучення, прозорість і критичне мислення.

Усі члени ради портфеля повинні брати участь у балансуванні портфеля. За необхідності вони можуть об'єднати свої думки шляхом голосування, дотримуючись методу голосування, задокументованого в Описі портфеля.

Провести цілеспрямовану комунікацію



Що

Ця цілеспрямована комунікація інформує кожного в організації про цінність, яку ми нещодавно створили, і про нашу стратегію створення цінності в майбутньому.

Чому

Така цілеспрямована комунікація має багато переваг, серед яких наступні:

- Всі залишаються поінформованими про програми та проекти, які реалізуються або будуть реалізовані в найближчому майбутньому, що зменшує кількість конфліктів та несподіванок, а також генерує корисні ідеї від ширшої аудиторії.
- Нагадує всім, що програми та проекти реалізуються для того, щоб створювати цінність, і що їхня діяльність повинна відповідати визначеній меті та сприяти створенню цінності.

Хто

Цілеспрямовану комунікацію в системі управління портфелем надсилає менеджер портфеля.

Як

Ця цілеспрямована комунікація містить наступну інформацію:

- Спрощена копія Матриці створення цінності разом з коротким описом
- Короткий звіт про вигоди, отримані від програм і проєктів (якщо це не зроблено на рівні програми або проєкту, як, наприклад, у діяльності G03 P3.express)

Інформацію можна надіслати електронною поштою, або ж перетворити цю діяльність на організаційний захід, де всі збираються разом, діляться інформацією, а також проводять деякі додаткові захоплюючі заходи, щоб відсвяткувати досягнення і зробити це приємним досвідом для всіх.

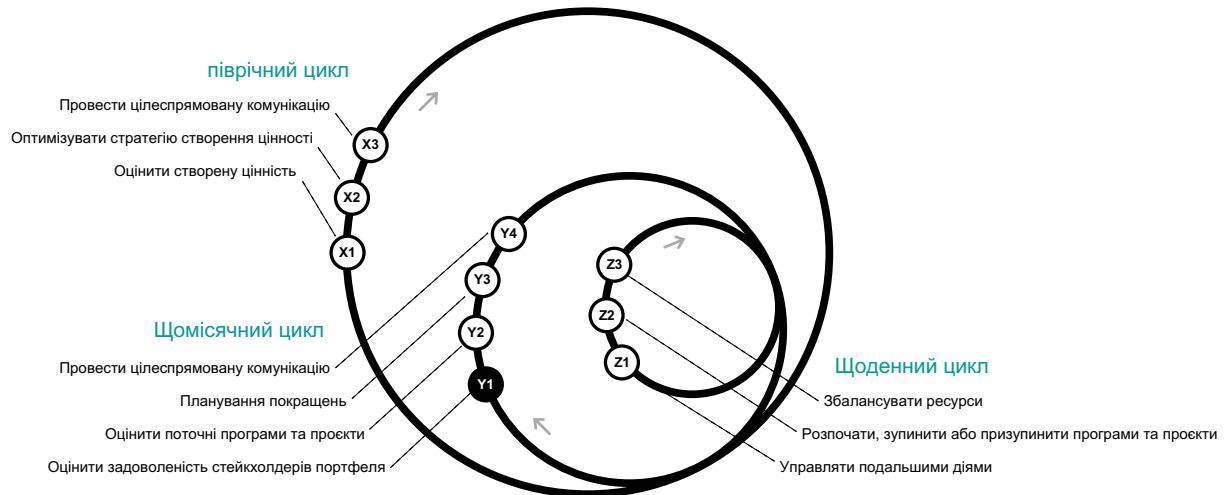
Якщо в організації є лише кілька активних пост-програмних і пост-проєктних циклів, то їхні

цілеспрямовані комунікації (наприклад, діяльність G03 з P3.express) можна здійснювати на їх рівнях. В іншому випадку, як правило, краще перенести їхні цілеспрямовані комунікації на рівень управління портфеля та уніфікувати їх, щоб зменшити кількість комунікацій і зробити їх більш ефективними.

Менеджеру портфеля варто заохочувати одержувачів ділитися своїми думками після отримання повідомлення.

Пам'ятайте, ця комунікація спрямована на широкі кола в організації. Тому важливо, щоб вона була простою, короткою і нетехнічною.

Оцінити задоволеність стейкхолдерів портфеля



Що

Ця діяльність оцінює задоволеність членів ради портфеля та менеджерів програм і самостійних проєктів.

Чому

Ми хочемо виявити незадоволення та подібні проблеми якомога швидше і виправити їх, перш ніж вони накопичаться і нашкодять програмам і проєктам.

Хто

Це відповідальність менеджера портфеля - оцінити задоволеність стейкхолдерів портфеля.

Як

Питання під час оцінювання мають бути розроблені таким чином, щоб відповідати потребам і проблемам організації та її працівників, а отже, вони можуть змінюватися з плином часу. Нижче наведено приклад набору питань для членів ради портфеля:

- Як ви вважаєте, чи всі члени ради портфеля мають можливість бути почутими та правильно зрозумілими?
- Чи задоволені ви тим, як проводяться робочі зустрічі?
- Чи задоволені ви тим, як потреби та очікування вашого департаменту враховуються в системі управління портфелем?
- тощо.

Нижче наведено приклади питань до менеджерів програм та проєктів:

- Чи задоволені ви відносинами зі своїм спонсором?

- Чи є стратегія організації та її поточний портфель зрозумілими і значущими для вас?
- На вашу думку, чи має ваша програма або проєкт позитивний вплив на організацію?
- тощо.

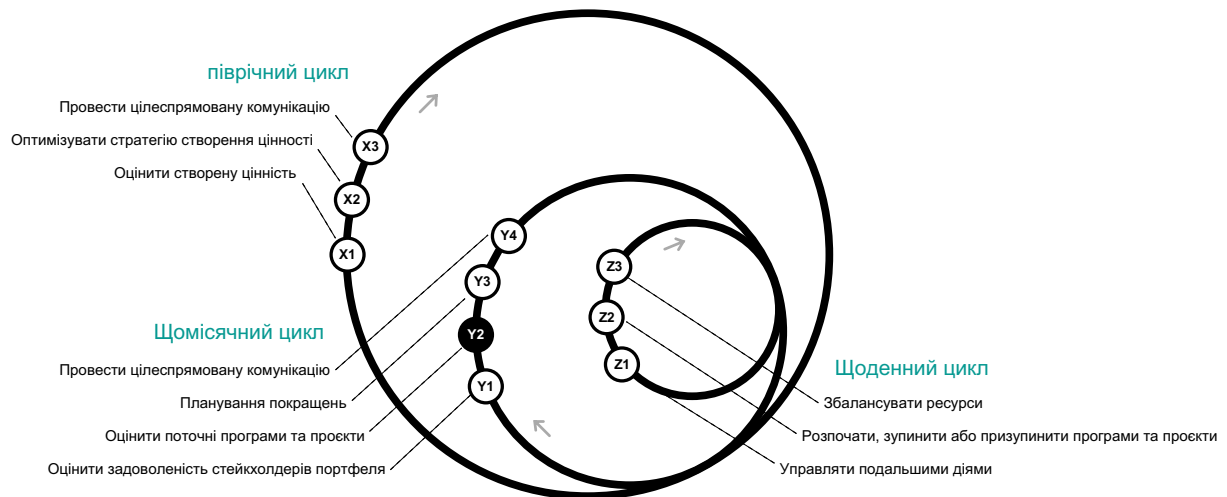
В кінці всіх опитувань варто додавати відкрите питання про те, як, на думку аудиторії опитування, система управління портфелем може більше допомагати у їх роботі.

Зазвичай варто проводити такі оцінки анонімно, щоб люди могли висловити свою думку більш комфортно.

Результати оцінок повинні зберігатися в Глобальному реєстрі стану проєктів та програм і будуть використані в діяльності [Y3](#) для планування покращень.

Менеджеру портфеля також необхідно переконатися, що програми та проєкти постійно оцінюють задоволеність членів своєї команди та звертають увагу на їх добробут.

Оцінити поточні програми та проекти



Що

Вимірюйте ефективність поточних програм і проектів та переоцінюйте їх очікувані вигоди.

Чому

У процесі виконання програм і проектів ми дізнаємося про них більше і можемо зробити нашу оцінку їхньої цінності більш реалістичною. Таке уточнення може призвести до зупинки програм і проектів, які втрачають своє абсолютне обґрунтування або до призупинення тих, чиє відносне обґрунтування суттєво зменшилося. Обидві дії допомагають краще використовувати наші ресурси та можливості.

З іншого боку, ця оцінка може показати, що програма або проект стали важливішими ніж були раніше, а отже потребують більшої підтримки та вищого пріоритету в організації.

Хто

Ефективність програм і проектів вимірюється їх менеджерами під контролем менеджера портфеля. Переоцінка очікуваних вигод здійснюється спонсорами програм і проектів під контролем менеджера портфеля.

Як

Ця діяльність пов'язана з циклічною діяльністю з вимірювання ефективності управління програмами та проектами (наприклад, діяльність C01 в P3.express). Для систем управління програмами або проектами, які не мають циклічної виміральної діяльності - її необхідно додати.

Зазвичай ми очікуємо мати наступні виміри:

- Загальний прогрес (у відсотках)
- Прогноз інвестицій по завершенню (наприклад, час і вартість)

Менеджер портфеля відповідає за те, щоб ефективність програм і проектів вимірювалася правильно.

Менеджеру портфеля також необхідно працювати зі спонсором кожної програми або проекту для переоцінки очікуваних вигод (наприклад, захід B03 в P3.express). Всі дані будуть зберігатися в Матриці створення цінності.

Менеджеру портфеля необхідно уникати збору необов'язкових даних, а натомість зосередитися на даних, які слугують чіткій меті та роблять систему простою і цілеспрямованою.

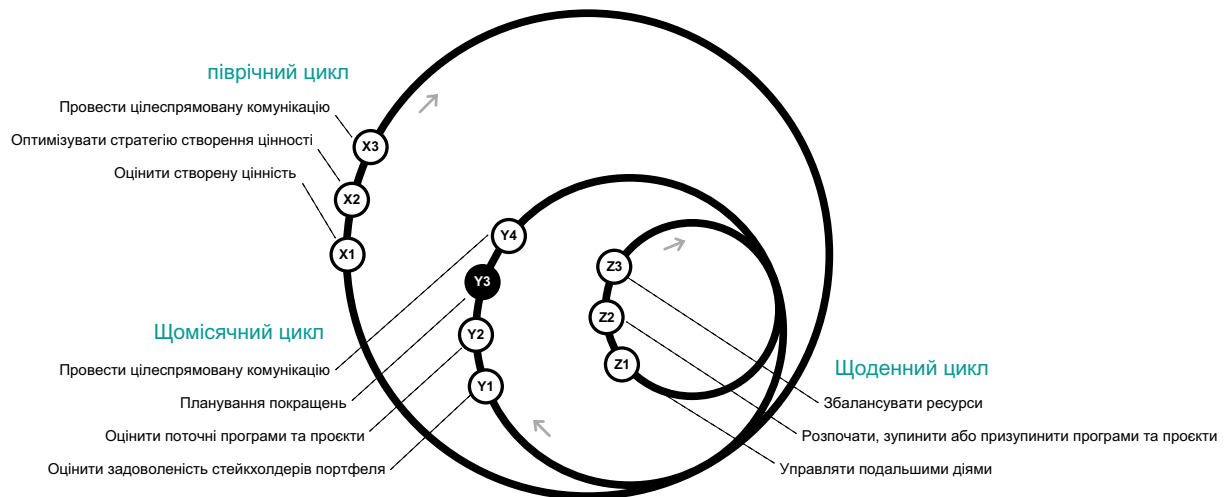
Після оновлення інвестиційного прогнозу та очікуваних вигод, менеджер портфеля може переоцінити очікувану цінність:

Цінність = вигоди ÷ інвестиції

На основі нової цінності, якщо програма або проєкт втрачає своє абсолютне обґрунтування або його відносне обґрунтування суттєво зменшується, можливо її доведеться зупинити або призупинити. Якщо менеджер портфеля і спонсор можуть дійти згоди щодо такого рішення відповідно до Матриці створення цінності, вони фіналізують його в цій діяльності. В іншому разі, менеджеру портфеля необхідно запустити позачерговий піврічний цикл.

В рамках цієї діяльності спонсор може оновити бізнес-кейс, отримавши підтвердження від менеджера портфеля.

Планування покращень



Що

У цій діяльності ми плануватимемо покращення на основі оцінки програм і проектів та задоволеності стейкхолдерів.

Чому

Завжди є місце покращенню, і це наша спроба безперервно покращувати систему управління портфелем. Ці покращення стосуються переважно того, як ми працюємо в системі управління портфелем, і стануть підґрунтям для поступової адаптації системи.

Окрім своєї основної мети, за умови правильного проведення та залучення менеджерів програм і менеджерів проектів, ця діяльність сприятиме більшій підтримці і, як наслідок, збільшенню шансів на успіх.

Хто

Менеджер портфеля фасилітує робочу зустріч для всіх менеджерів програм і проектів для мозкового штурму та планування покращень. За бажанням, в кожному циклі або раз на кілька циклів подібна робоча зустріч може проводитися з членами ради портфеля.

Як

Найкраще планувати покращення на робочій зустрічі, що фасилітується. Такі методи, як [Delphi](#), можуть бути корисними на таких зустрічах. Менеджер портфеля виступає в ролі фасилітатора, що дозволяє учасникам самим планувати покращення.

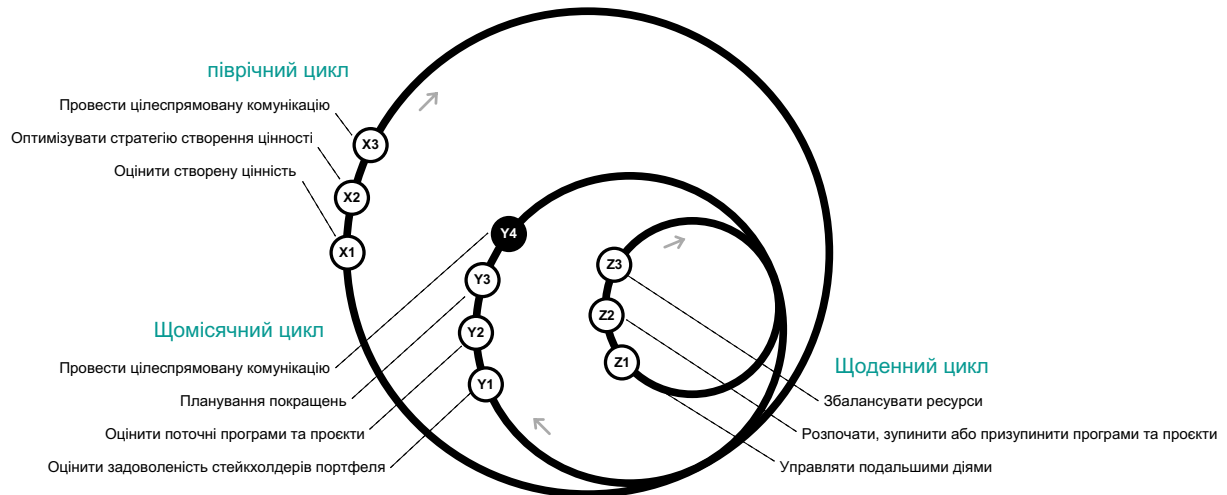
Основними джерелами натхнення для планування покращень являються: найновіша оцінка програм і проектів (діяльність [Y2](#)), що зберігається в Матриці створення цінності, та оцінка задоволеності зацікавлених сторін (діяльність [Y1](#)), що зберігається в Глобальному реєстрі проектів і програм. Глобальний реєстр подальших дій також може бути використаний як вторинне джерело натхнення.

Менеджер портфеля завжди повинен враховувати наступні теми для обговорення:

- Як ми можемо покращити здібності людей за допомогою тренінгів, коучингу тощо?
- Як ми можемо створити більш приємне робоче середовище для всіх?

Заплановані покращення будуть додані до Глобального реєстру подальших дій, і за кожним з них буде закріплений наглядач(зазвичай, один з менеджерів програми або проєкту, але іноді один з членів ради портфеля) для відслідковування подальших дії та звітування про них.

Провести цілеспрямовану комунікацію



Що

Це слушний час аби надіслати коротке повідомлення всім співробітникам організації, інформуючи їх про основні зміни в управлінні портфелем:

- Заплановані покращення (якщо актуально для широкої аудиторії)
- Прогрес поточних програм та самостійних проектів
- Перелік програм та самостійних проектів, які були розпочаті або зупинені

Чому

Така цілеспрямована комунікація тримає всіх в організації в курсі подій, що може допомогти зменшити кількість конфліктів і несподіванок, а також генерувати корисні ідеї від ширшої аудиторії.

Хто

Сфокусовані комунікації в системі управління портфелем здійснює менеджер портфеля.

Як

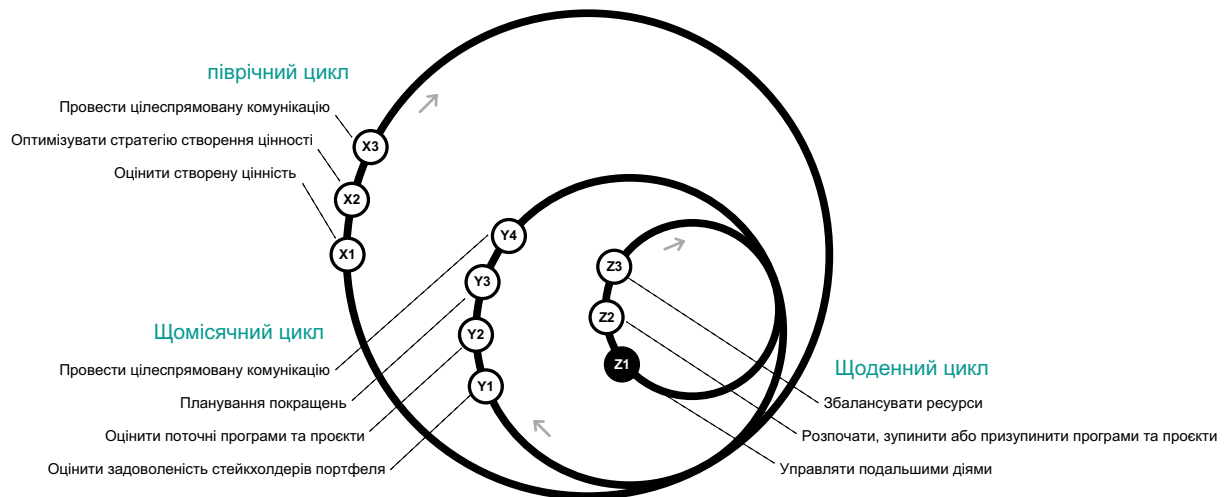
Зміст цієї цілеспрямованої комунікації може бути надісланий електронною поштою.

Цю діяльність можна ігнорувати, якщо її зміст передається на рівні програм та проектів (наприклад, діяльність A10 та F06 у P3.express). Проте, коли є багато активних програм і проектів, зазвичай краще перенести ці цільові комунікації на рівень портфеля і надіслати уніфіковане повідомлення, щоб зменшити кількість цільових комунікацій і зробити їх ефективнішими.

Менеджеру портфеля варто заохочувати одержувачів ділитися своїми думками після отримання повідомлення.

Пам'ятайте, ця комунікація спрямована на широкі кола в організації. Тому вона має бути простою, короткою і нетехнічною.

Управляти подальшими діями



Що

У цій діяльності ми постійно управляємо глобальними подальшими діями (ризиками, проблемами, запитами на зміни, планами покращень та вивченими уроками).

Чому

Більшість подальших дій впливають на одну програму або проєкт і управляються на місцевому рівні. Проте існують і глобальні, які впливають на кілька програм і проєктів і потребують інтегрованого, цілісного управління на рівні управління портфелем, щоб бути ефективнішими.

Хто

Менеджер портфеля є головним фасилітатором у цій діяльності і тісно співпрацює з наглядачами.

Як

Менеджери програм та проєктів можуть самостійно визначати глобальні подальші дії (наприклад, у заході D01 P3.express). У такому випадку вони повинні негайно повідомити про це менеджера портфеля.

Менеджер портфеля повинен постійно відстежувати реєстри рівня програм і проєктів, щоб знайти закономірності, які можуть призвести до ідентифікації глобальних подальших дій.

Коли новий елемент додається до Глобального реєстру подальших дій,

- один з членів ради портфеля, менеджерів програм або проєктів має бути призначений його наглядачем, щоб відслідковувати та оновлювати його статус, а також
- наглядачі мають інформувати менеджерів про всі програми та проєкти, на які може вплинути існування цього елемента.

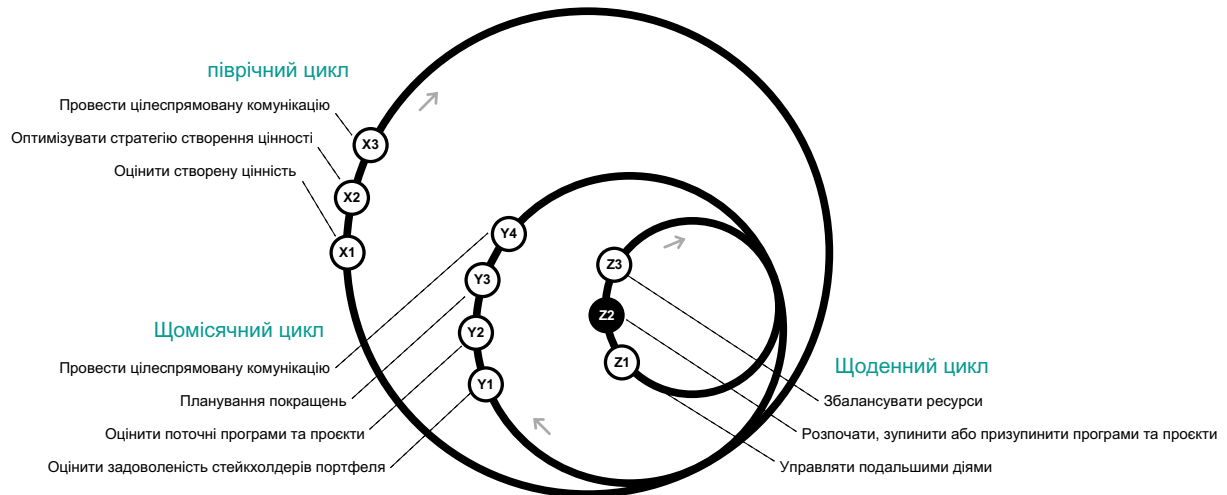
Менеджер портфеля має підтримувати зв'язок з наглядачами щодо статусу закріплених за ними

подальших дій і гарантувати, що всі вони будуть відслідковуватися до моменту закриття.

Коли менеджер портфеля усвідомлює, що одна з таких подальших дій може мати значний вплив на Матрицю створення цінності, то має запустити позаплановий піврічний цикл. В іншому випадку, менеджер портфеля має право вирішувати, як реагувати на ці подальші дії. Менеджер портфеля може отримати допомогу від менеджерів програм та проєктів у розробці заходів реагування.

У цій діяльності слід ретельно дотримуватися відповідних організаційних процесів і політик, задокументованих в Описі портфеля.

Розпочати, зупинити або призупинити програми та проекти



Що

Ця діяльність дозволяє спонсорам розпочати, зупинити або призупинити свої програми чи самостійні проекти на основі Матриці створення цінності.

Чому

Щоб забезпечити узгодженість, жодна програма або самостійний проект в організації не може бути розпочатий, зупинений або призупинений без дозволу менеджера портфеля. Проекти які знаходяться в програмах вимагають дозволу системи управління програмою, а не системи управління портфелем.

Хто

У цій діяльності менеджер портфеля та спонсор програми або проекту працюють разом.

Як

Спонсорам дозволяється ініціювати свої програми та самостійні проекти (призначити команду для створення плану високого рівня без його виконання), якщо їм необхідно створити точний бізнес-кейс (наприклад, у відповідь на запити на комерційні пропозиції від зовнішніх клієнтів), але вони повинні отримати дозвіл менеджера портфеля перед початком виконання (наприклад, діяльність A08 в P3.express). Вони також повинні запитувати дозвіл перед початком і завершенням процесу закриття програми або проекту. Під час закриття програми або проекту менеджер портфеля, серед іншого, буде контролювати належне архівування документів.

Іноді, наприклад, під час надзвичайних ситуацій, відносно обґрунтування програм і проектів настільки суттєво змінюється, що є сенс призупинити поточну програму або проект і почати працювати над чимось іншим. Такі випадки менеджер портфеля і спонсор будуть обговорювати саме у цій діяльності.

Коли настає час ухвалювати рішення в рамках цієї діяльності, менеджеру портфеля разом зі спонсором дозволяється це відповідно до Матриці створення цінності. Якщо попередніх рішень ради портфеля, відображених у матриці, недостатньо для ухвалення рішення, або якщо менеджер портфеля і спонсор не можуть дійти згоди, менеджеру портфеля необхідно запустити позаплановий

піврічний цикл.

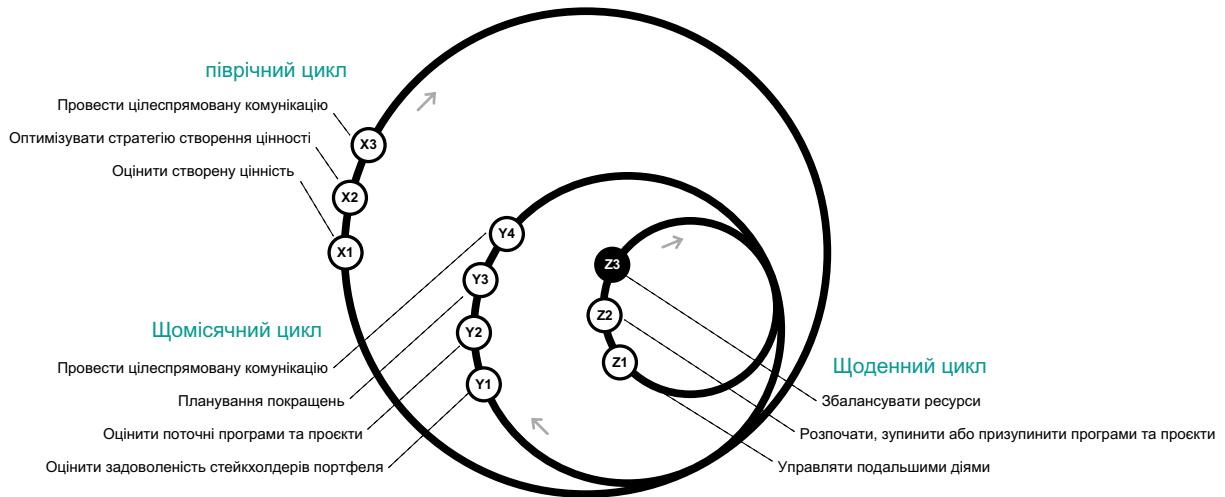
Менеджеру портфеля необхідно контролювати щоб спонсори не починали занадто багато програм і проєктів паралельно і завершували поточні, перш ніж розпочати наступні в матриці.

Незначні зміни в організації найкраще впроваджувати за допомогою спеціальних (ad hoc) завдань.

Однак менеджеру портфеля необхідно контролювати, що кількість таких завдань є виправданою і вони не підміняють собою структуровані зміни (програми та проєкти).

У цій діяльності слід ретельно дотримуватися організаційних процесів і політик, пов'язаних із тим, щоб розпочати і зупиняти програми і проєкти, як це задокументовано в Описі портфеля.

Збалансувати ресурси



Що

Ця діяльність допомагає спонсорам отримувати ресурси для своїх програм і проектів, особливо в умовах конкуренції між ними.

Чому

Система управління портфелем повинна пропонувати цю допомогу спонсорам з цілісної точки зору та пересвідчитися, що:

- вони можуть отримати ресурси, необхідні для їхніх програм і проектів, і
- якщо кілька програм і проектів конкурують за подібні ресурси, розподіл ресурсів узгоджується з Матрицею створення цінності.

Хто

Менеджер портфеля та спонсори програм і проектів працюють разом у цій діяльності.

Як

У разі конкуренції між програмами та проектами, менеджер портфеля має намагатися збалансувати розподіл ресурсів на основі Матриці створення цінності. Якщо між спонсорами та менеджером портфеля виникають розбіжності, менеджер портфеля має право ухвалювати рішення до порогового рівня, задокументованого в Описі портфеля. Якщо рішення перевищує поріг, то необхідно запустити позаплановий піврічний цикл.

У цій діяльності слід ретельно дотримуватися всіх організаційних політик і процесів, пов'язаних з ресурсами, задокументованих в Описі портфеля.