**Менеджер портфеля проектов**

Менеджер портфеля проектов (англ. project portfolio manager) – это сотрудник офиса управления проектами, обладающий набором знаний в области управления портфелем и управления проектами и ответственный за анализ, ранжирование и координацию имеющихся проектов, распределения ресурсов между ними и составление портфельных рисков.

**Содержание**

1 Обязанности

2 Знания и умения портфельного менеджера

3 Роль проектного менеджера по "The Standart for Portfolio Management"

3.1 Стратегическое выравнивание

3.2 Методы и техника управления портфелем

3.3 Методы и технологии по управлению программами и проектами

3.4 Процесс развития и непрерывного улучшения

3.5 Навыки

3.6 Управление рисками и возможностями

4 Используемые методики

5 Литература

6 См. также

7 Ссылки

**Обязанности**

Методология – разработка системы управления портфелем проектов с учетом особенностей фирмы, её внедрение и последующее развитие

Расстановка приоритетов – оценка важности каждого отдельного проекта для соблюдения баланса в портфеле.

Сотрудничество – менеджер портфеля должен иметь налаженную взаимосвязь со всеми руководителями проектов, портфельным советом и генеральным директором для осуществления обмена информации между проектами и отделами

Координация – полученная информация должна быть проанализирована и на её основании менеджер с учетом приоритетов согласно методологии ОУП распределяет ресурсы между проектами

Наставничество – курирование портфельной команды и снабжение её необходимой информацией

Консультирование – информационная поддержках сотрудников фирмы, которая помогает каждому понимать общие стратегические цели компании и важность офиса управления проектами для достижения этих целей

Работа с заинтересованными лицами - в обязанности менеджера портфеля входит частое общение со стейкхолдерами. Для эффективного общения менеджер должен применять именно те методики и знания, которые соответствуют интересам заинтересованных сторон.

**Знания и умения портфельного менеджера**

**Проектный менеджер должен:**

1. Понимать миссию, видение, цели и стратегии организации, её выгоды

2. Понимать проектные и программные технологии

3. Владеть коммуникационными и лидерскими навыками, уметь контактировать с высшим руководством

4. Владеть методами определения метрик портфеля

5. Знать отчётность о содержании и результатах портфеля (достижение целей, риски, использование ресурсов, финансы)

**Роль проектного менеджера по "The Standart for Portfolio Management"**

Менеджер портфеля – обычно это главный менеджер или член управляющей команды, ответственный за создание, мониторинг и управление портфелями проектов по следующим направлениям:

• Создание и/или поддержание структуры (идей) и методологии (основы методов и правил) для управления портфелями внутри организации;

• Создание и/или поддержание процессов, относящихся к управлению портфелями (например, риск-менеджмент);

• Организация отбора, приоритезации и балансировки портфеля для обеспечения соотношения компонентов портфеля со стратегическими целями и приоритетам организации;

• Создание и/или поддержание подходящей инфраструктуры и системы для поддержания процессов управления портфелем;

• Непрерывный пересмотр, перераспределение, переприоритезация и оптимизация портфеля и непрерывное обеспечение гибкости портфеля в зависимости от развивающихся целей организации и рыночными обстоятельств;

• Снабжение основных заинтересованных сторон своевременной информацией о выборе, приоритезации и исполнении проектов, а также раннее отслеживание (и вмешательство в) результатов по портфелю на определённых уровнях и рисков, которые влияют на исполнение портфеля;

• Измерение и контроль ключевых организационных индикаторов эффективности, такие как ROI, NPV, PP, сбор требований по управлению, и обеспечение потребностей в своевременной осведомлённости для текущих или будущих инвесторов;

• Поддержание высокого уровня принятия решений для обеспечения своевременного и последовательного осведомления заинтересованных сторон о прогрессе, изменениях и неудачах компонентов портфеля;

• Участие в программных и проектных пересмотрах для обеспечения высокого уровня поддержки и вовлеченности в важные вопросы по управлению;

Для того, чтобы быть успешным, менеджер портфеля обязан быть экспертом во всех областях по поддержке офиса управления программами/проектами, таких как:

Стратегическое выравнивание

Менеджер портфеля должен чётко понимать стратегические цели и приоритеты организации и то, как портфель придерживается их. Во всех отчётах должны быть отражены финансовые и нефинансовые выгоды и риски для организации. Обычно Менеджер портфеля не создаёт стратегию организации, но он может принимать участие в этом процессе, который зависит от специфики организации. Однако Менеджер портфеля играет ключевую роль в достижении стратегических целей.

**Методы и техника управления портфелем.**

Менеджер портфеля должен быть экспертом в использовании методов и техник по управлению портфелем, которые включают в себя как количественные, так и качественные методики. Например:

• Методы выбора проектов;

• Инструменты и методы по поддержке принятия решений на основе финансовых индикаторов компании (ROI, IRR);

• Алгоритмы приоритезации компонентов портфеля;

• Возможности и способности моделирования методик и инструментов;

• Аудит технологий по управлению проектами и программами;

• Управление рискам организации и портфеля.

**Методы и технологии по управлению программами и проектами.**

Менеджер портфеля должен быть экспертом в управлении проектами и программами для обеспечения правильных оценок по прогрессу компонентов портфеля и портфеля в целом. Более того менеджер портфеля должен знать все детали и отчеты по проектам высокого уровня, необходимые для определения наилучших условий для каждого объекта управления . Методы контроля жизненного цикла портфеля, такие как мониторинг соответствие стандартам и оценка прогресса через стоимостной анализ прибыли, должны быть подогнаны под процессы управления организационными проектами и программами.

**Процесс развития и непрерывного улучшения**

Менеджер портфеля должен знать все методы развития и постоянного улучшения портфеля. Это поможет сделать лучше большинство важных процессов в управлении портфелем. Кроме того Менеджер портфеля должен хорошо знать принципы и методологии по управлению качеством портфеля и проектов в частности. Основные навыки в бизнесе. Обычно, успешный Менеджер портфеля имеет хорошо развитое чутье в бизнесе. Менеджер портфеля знает всё о основных рынках, базах покупателей, конкуренции, условиях, стандартах, политическому и экономическому окружению, и о подходящем стиле руководства. Менеджер портфеля должен обладать аналитическими навыками для контроля портфельной базы и анализа отчётов по исполнению портфеля. Эти концепции включают:

• Понимание ключевых финансовых принципов;

• Способность создавать, использовать и применять оценки по ключевым; финансовым индикаторам для успешного исполнения портфеля;

• Способность анализировать финансовую информацию и тенденции исполнения;

• Способность эффективной оценки положения бизнеса для определённых процессов портфеля.

**Навыки**

Менеджер портфеля проектов должен сочетать в себе множество знаний и умений из разных областей менеджмента. Прежде всего это навыки руководства и управления, а также взаимодействия с начальством, структурными подразделениями фирмы и стейкхолдерами. Кроме того, будучи командным игроком, менеджер портфеля обязан уметь управлять персоналом, нанимая и удерживая членов группы путем вознаграждений, мотивации, личного развития, продвижения и т.д. Все навыки должны применяться в одном ключе вместе с стратегией фирмы с поправкой на культурные различие и личные характеристики сотрудников. Также среди навыков должны быть знания в областях управления конфликтами, коммуникаций, планирования, принятия решений и другие. Для эффективной работы менеджер портфеля должен адаптироваться к моделям принятия решений внутри организации.

**Управление рисками и возможностями**

У каждого портфеля есть свои возможности и угрозы. Менеджер обязан понимать как управлять этими знаниями, уделяя внимание всей имеющейся информации: бюджетное ограничение, окно возможностей, иные ограничения, интересы стейкхолдеров, внешняя и внутренняя среда организации и иные важные данные. Управление рисками и возможностями подразумевают под собой процесс оценки, сортировки и анализа портфельных рисков и возможностей для создания мер по реагированию (смягчение/уклонение/предотвращение существующих угроз и меры по развитию перспективных направлений). Управление рисками играет особо важную роль, когда речь идет о особо важных частях портфеля, когда наличие риска в одном проекте с высоким приоритетом влияет на весь портфель в целом. Управление возможностями позволяет использовать потенциал компании, улучшая отдельные компоненты, что приводит к повышению качества продукта, выводит качество на новый уровень и создает положительный имидж у фирмы.

**Используемые методики**

SWOT анализ – предполагает рассмотрение внутренней и внешней среды организации для выявления сильных и слабых стороны фирмы, а также возможностей и угроз

Анализ КУРО – логическое продолжение методики SWOT, предлагающее компенсировать слабые стороны, проводить усиление сильных сторон, реализовывать возможности и принимать меры по отражению угроз

Ранжирование проектов – это комплексный анализ проектов по ряду критериев финансовых (таких как NPV, IRR, срок окупаемости, рентабельность) и не финансовых (соответствие стратегическим целям, влияние рисков, и т.д), где каждый критерий оценивается по 10-балльной шкале, после чего для каждого проекта берется средняя арифметическая по всем оценкам. Наилучшие проекты получат наибольший ранг и будут является более приоритетными для выполнения

Анализ рисков – создается реестр рисков, где каждый риск подвергается качественному и количественному анализу (чаще всего для анализа рисков используется метод экспертных оценок). Для каждого риска выдвигаются меры по пресечению/уклонению/устранению угроз.

**Литература**

Аньшин В. М., Демкин И. В., Никонов И. М., Царьков И. Н. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности. — М.: МАТИ, 2008.

Кендалл, Д. И., Роллинз, С. К. Современные методы: управления портфелями проектов и офис управления проектами. — Питер, 2004.

Матвеев А. А., Новиков Д. А., Цветков А. В. Модели и методы управления портфелями проектов. — М.: ПМСОФТ, 2005. — С. 206.

Project Management Institute. Standard for Portfolio Management, The. — PMI, 2006. — С. 79. — ISBN 978-19-30-6-999-08.