

Скоринговые модели для ранжирования компонентов портфеля продуктов и проектов



Управление проектами, программами и портфелями на протяжении свыше 15 лет, включая ИТ, цифровую трансформацию, организационные изменения.

Руководил портфелями и программами как в «Специалисте», так и у консалтинг внешних клиентов (Сургутнефтегаз, Альфа, АШАН, ОКТЕЛЛ, PepsiCO СНГ, G-Accelerator, Мясницкий ряд).

Опыт вывода на рынок ИТ 2х портфелей продуктов в компании, которая начинала как ИТ стартап (IT4YOU)

Официальный рецензент стандартов PMI:

- по управлению портфелями;
- по управлению рисками в портфелях, программах, проектах

Доктор техн. наук по системному анализу информационных систем

Профессиональные сертификации:

PfMP, PgMP, PMP,

ITIL Expert, Managing Professional, Strategic Leader

DASA certified Product Manager





Определение

Портфель – это компонент управления, объединяющий программы, (продукты), проекты и операционные действия, управляемые как единая группа, ведущая к достижению стратегических целей.

Отдельные компоненты портфеля не обязательно взаимосвязаны.

Признаки портфеля



Быть представителем инвестиций, сделанных или планируемых;



Соответствовать целям и требованиям организации;



Обычно имеет некоторые общие признаки, позволяющие организации группировать работы для эффективного управления;



Количественно измеримы, ранжированы и приоритезированы;



Распределены по организации и конкурируют за ресурсы.



Задачи портфельного управления



Эффективное управление ресурсами

Управление ценностью для ключевых заинтересованных сторон;

Капитализация возможностей;

Минимизация влияния угроз

Ответ на изменения рынка, нормативных актов и действий регуляторов

Фокусировка усилий на критических операционных действиях в условиях сложностей и неопределенностей

Взрачивание культуры управления изменениями и рисками



Оценка ключевых компонентов



Необходимость изменений связана со стратегией организации и требованиями внешних и внутренних факторов



Выявлен разрыв между плановыми и актуальными результатами портфеля



Выявлены новые возможности в результате эксплуатации компонентов портфеля

Процесс оценки компонентов портфеля проектов по ГОСТ

Цель процесса: сбор и подготовка объективной и полной информации о потенциальных и текущих компонентах портфеля для принятия обоснованного решения по ранжированию и приоритезации компонентов.

Выходы процесса:

- ✓ определен и документирован перечень потенциальных компонентов портфеля с оценками по всем критериям;
- ✓ определен и документирован перечень реализуемых компонентов портфеля с оценками (при необходимости).



Процесс расстановки приоритетов по ГОСТ

Цель процесса: ранжирование и определение приоритетов компонентов по интегральному показателю и/или обоснованной необходимости для организации.

Выходы процесса:

- ✓ - определен и документирован перечень всех потенциальных компонентов портфеля с общей оценкой (приоритетом) компонента;
- ✓ - определен и документирован перечень реализуемых компонентов портфеля с новым рейтингом и приоритетом (при необходимости).



Критерии включения компонента в портфель

Соответствие стратегии и целям компании

Финансовые и нефинансовые выгоды

Доля рынка, новые рынки

Стоимость

Внутренние и внешние зависимости

Внутренние и внешние риски

Соответствие нормативным требованиям

Человеческие и технические возможности

Срочность



Назначение приоритетов компонентам портфеля

- Выгоды, которые несет проект
 - Соответствие приоритетам бизнеса
 - Закрываемые узкие места
- Ресурсы, которых требует проект
 - Деньги
 - Время
- Риски, которые возникают в процессе осуществления проекта
 - Воздействие (потенциальный урон)
 - Вероятность



6 «R» принятия решения по компоненту портфеля



Retain (сохранение) – самодостаточные, с четко определенными активами, границами процессов и систем, эти компоненты соотнесены со стратегией организации и соответствуют ей

Replace (замена) – например, компоненты имеющие неясную или продублированную бизнес функциональность

Rationalize (рационализация) – например, компоненты, состоящие из разных версий одного ПО, выполняющих одинаковые функции

Renew (обновление) – компоненты, соответствующие функциональным требованиям, но не соответствующие техническим

Refactor (реструктуризация) – компоненты, отвечающие, и функциональным и техническим требованиям, но имеющие нечеткие границы

Retire (прекращение) – компоненты, не отвечающие функциональным и техническим требованиям

Диаграмма принятия решения

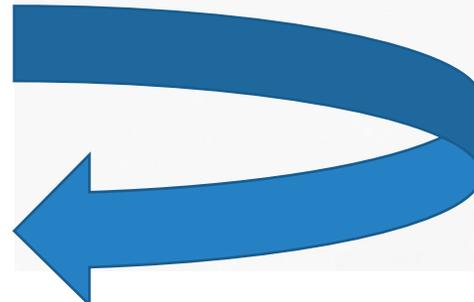


Взвешивание и оценка компонентов



	PROJECT A	PROJECT B	PROJECT C	PROJECT D	PROJECT E	PROJECT F	RANK	
PROJECT A		1	1	1	1	1	5	First Priority
PROJECT B	0		0	1	1	0	2	
PROJECT C	0	1		1	1	0	3	
PROJECT D	0	0	0		1	0	1	
PROJECT E	0	0	0	0		0	0	Last Priority
PROJECT F	0	1	1	1	1		4	

Figure 5-6. Single-Criterion Prioritization Model



PROJECTS	Criterion 1		Criterion 2* Probability of Success		Criterion 3		Criterion 4		PRIORITY	
	Measure	Rank	Result	Rank	Level of Importance	Rank	Measure	Rank	Score	Priority
Project 1	16.0	2	8.8 (\$11M X 80%)	2	5 (++)	1	\$2M	1	1.50	1
Project 3	14.0	4	18.9 (\$21M X 90%)	1	4	2	\$2.5M	2	2.25	2
Project 4	15.5	3	8.45 (\$13M X 65%)	3	2	4	\$3M	3	3.25	3
Project 2	19.0	1	5.95 (\$7M X 85%)	4	1 (--)	6	\$4.3M	4	3.75	4
Project 5	10.0	6	5.4 (\$6M X 90%)	5	3	3	\$5.2M	6	5.00	5
Project 6	12.0	5	2.1 (\$3M X 70%)	6	1.5	5	\$4.6M	5	5.25	6

Figure 5-7. Multiple-Criteria Weighted Ranking

Скоринговая модель



Таблица 1. Скоринговая система отбора инновационных проектов

№ п/п	Критерий	Вес	Значение критерия
1	Стратегическая ценность технологии, R_k , нормализованное значение	0,2	От 1 до 5: 1 - менее 0,2; 2 - 0,2 - 0,4; 3 - 0,4 - 0,6; 4 - 0,6 - 0,8; 5 - 0,8 - 1
2	Вероятность успеха, SP_k , нормализованное значение	0,2	От 1 до 5: 1 - менее 0,2; 2 - 0,2 - 0,4; 3 - 0,4 - 0,6; 4 - 0,6 - 0,8; 5 - 0,8 - 1
3	Чистая дисконтированная стоимость, NPV_k , денежные единицы	0,15	От 1 до 4: 1 - отрицательная; 2 - отрицательная, но может стать положительной с учетом реализации опционов; 3 - положительная; 4 - положительная; ценность может быть увеличена за счет применения опционов
4	Внутренняя норма доходности, IRR_k , %	0,15	От 1 до 4: 1 - меньше ставки дисконтирования; 2 - незначительно выше ставки дисконтирования; 3 - существенно выше ставки дисконтирования; 4 - существенно выше ставки дисконтирования с учетом неблагоприятного сценария
5	Дисконтированный срок окупаемости проекта, DPP_k , лет	0,15	От 1 до 4: 1 - более 10 лет; 2 - 7-10 лет; 3 - 3-7 лет; 4 - менее 3 лет
6	Уровень патентной защиты, PL_k , качественный критерий	0,15	От 1 до 4: 1 - нет патентов; 2 - есть российский патент; 3 - есть международные патенты; 4 - есть российские и международные патенты

Скоринговая модель



Таблица 2. Скоринговая оценка проекта “Информационно-аналитическая система оценки уязвимости системы безопасности”

№ п/п	Критерий	Вес	Значение критерия
1	Стратегическая ценность технологии, R_k , нормализованное значение	0,2	4 - минимальное из нормализованных значений равно 0,61
2	Вероятность успеха, SP_k , нормализованное значение	0,2	2 - 0,25 соответствует оценке 2
3	Чистая дисконтированная стоимость, NPV_k , денежные единицы	0,15	4 - положительная; ценность может быть увеличена за счет применения опционов
4	Внутренняя норма доходности, IRR_k , %	0,15	2 - незначительно выше ставки дисконтирования
5	Дисконтированный срок окупаемости проекта, DPP_k , лет	0,15	4 - менее 3 лет
6	Уровень патентной защиты, PL_k , качественный критерий	0,15	1 - нет патентов

Ключевые параметры для ранжирования компонентов

1) чистый дисконтированный доход (NPV);

2) внутренняя норма доходности (IRR);

3) период окупаемости (PP);

4) индекс рентабельности (PI).



Ранжирование проектов по модели Купера



- ✓ ожидаемая коммерческая стоимость проекта ECV (Expected commercial value), которая позволяет учесть как технические, так и коммерческие риски проектов

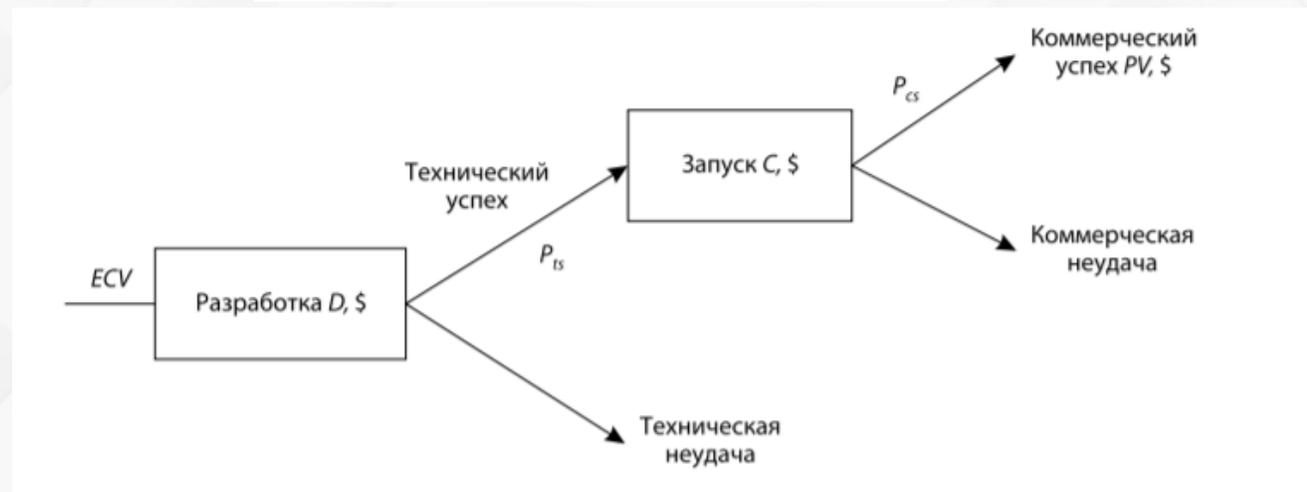
$$ECV = (PV \times P_{cs} - C) \times P_{ts} - D, \quad (1)$$

где C — затраты на коммерческую реализацию проекта (капитальные затраты на оборудование и продвижение продукта);

D — затраты на разработку продукта;

P_{ts} — вероятность успеха разработки продукта;

P_{cs} — вероятность коммерческого успеха проекта;



Вопросы. Контакты

- › dinzis@specialist.ru
- › consult@dintsis.org
- › www.ddintsis.com
- › <https://t.me/pmtips>