

CA Clarity™ PPM

Руководство по сценариям управления портфолио

Релиз 13.3.00



Настоящая документация, включая встроенные справочные системы и материалы, распространяемые в электронной форме (далее — "Документация"), предназначена только для Вашего ознакомления и может быть изменена или отозвана СА в любое время. Настоящая Документация является конфиденциальной информацией СА и не может быть скопирована, передана, воспроизведена, разглашена, изменена или дублирована, полностью или частично, без предварительного письменного согласия СА.

Если Вы являетесь обладателем лицензии на программный(е) продукт(ы), описываемые в Документации, Вы имеете право напечатать или предоставить в другой форме разумное число копий Документации для внутреннего использования Вами и Вашими сотрудниками, работающими с данным программным обеспечением, при условии сопровождения каждой копии всеми уведомлениями об авторских правах и обозначениями авторских прав СА.

Право напечатать или предоставить в другой форме копии Документации ограничено периодом, в течение которого применимая лицензия на программное обеспечение сохраняет полную силу и действие. В случае прекращения лицензии по любой причине Вы обязаны предоставить СА письменное подтверждение того, что все копии и неполные копии Документации возвращены СА или уничтожены.

В ТОЙ СТЕПЕНИ, В КАКОЙ ЭТО ДОПУСТИМО ПРИМЕНИМЫМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ, КОМПАНИЯ СА ПРЕДОСТАВЛЯЕТ НАСТОЯЩУЮ ДОКУМЕНТАЦИЮ "КАК ЕСТЬ", БЕЗ КАКОЙ-ЛИБО ГАРАНТИИ, ВКЛЮЧАЯ ВСЕ БЕЗ ИСКЛЮЧЕНИЯ ПОДРАЗУМЕВАЕМЫЕ ГАРАНТИИ ТОВАРНОСТИ, ПРИГОДНОСТИ ДЛЯ КАКОЙ-ЛИБО ОПРЕДЕЛЕННОЙ ЦЕЛИ ИЛИ НЕНАРУШЕНИЯ ЧЬИХ-ЛИБО ПРАВ. КОМПАНИЯ СА НИ ПРИ КАКИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ НЕ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПЕРЕД ВАМИ ИЛИ КАКОЙ-ЛИБО ТРЕТЬЕЙ СТОРОНОЙ ЗА ЛЮБОЙ ПРЯМОЙ ИЛИ КОСВЕННЫЙ УЩЕРБ ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НАСТОЯЩЕЙ ДОКУМЕНТАЦИИ, ВКЛЮЧАЯ (БЕЗ ОГРАНИЧЕНИЙ) УПУЩЕННУЮ ВЫГОДУ, ПОТЕРЮ ИНВЕСТИЦИЙ, ПРЕКРАЩЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ, РЕПУТАЦИОННЫЕ ПОТЕРИ ИЛИ ПОТЕРЮ ДАННЫХ, ДАЖЕ ЕСЛИ КОМПАНИЯ СА БЫЛА ЗАРАНЕЕ ПРЕДУПРЕЖДЕНА О ВОЗМОЖНОСТИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ТАКОГО УЩЕРБА..

Использование любого программного продукта, упоминаемого в Документации, определяется применимым лицензионным соглашением, которое не может быть никоим образом изменено условиями настоящего уведомления.

Изготовителем настоящей документации является СА.

Предоставляется с ограничением прав. Использование, копирование или распространение правительством США ограничивается разделами FAR 12.212, 52.227-14 и 52.227-19(c)(1) - (2), а также разделом DFARS 252.227-7014(b)(3), по применимости, или заменяющими их документами.

© СА, 2013. Все права защищены. Все товарные знаки, названия, знаки обслуживания и логотипы, упомянутые в настоящем документе, являются собственностью соответствующих компаний.

Обратитесь в службу технической поддержки

Для получения интерактивной поддержки, полного списка расположений, режима работы и телефонов обратитесь в службу технической поддержки:

<http://ca.com/worldwide>.

Содержание

Глава 1: Введение 7

Об этом руководстве	7
Юридическая информация	7
Целевая аудитория	7

Глава 2: Начало управления портфолио 9

Начало управления портфолио	9
Оценка требований портфолио	11
Подготовка к использованию портфолио	17
Создание портфолио инвестиций	20
Проверка предварительных требований	22
Определение свойств портфолио	23
Определение свойств синхронизации портфолио	26
Построение содержимого портфолио	27
Определение подробных целей планирования	30
Определение целей роли	33
Просмотр представления "Ватерлиния" для инвестиций	35

Глава 3: Управление своими портфолио 37

Обоснование портфолио инвестиций	37
Задание приоритетов портфолио	40
Оценка портфолио	43
Обоснование портфолио	46
Изучение альтернативных планов портфолио	54
Проверка предварительных требований	57
Создание планов рамках портфолио	57
Создание версии плана или сценариев	58
Сравнение планов или сценариев	62
Определение плана-сметы	63

Глава 4: Настройка своих портфолио 65

Настройка представления разделительной линии	65
Просмотр предварительных требований	68
Настройка столбцов ограничения для представления "Ватерлиния"	68
Определение и применение правил ранжирования	69

Выравнивание ограничений затрат и ресурсов портфолио	72
Проверка выбора представления "Ватерлиния"	73

Глава 1: Введение

В этом разделе содержатся следующие темы:

[Об этом руководстве.](#) (на странице 7)

[Юридическая информация](#) (на странице 7)

[Целевая аудитория](#) (на странице 7)

Об этом руководстве.

В этом руководстве описываются некоторые типовые сценарии управления портфолио и объясняется, как CA Clarity PPM поможет разрешить характерные для этих сценариев проблемы. После того, как вы закончите чтение этой главы, прочитайте разделы, где описываются сценарии, соответствующие вашей роли. Вам не обязательно читать все главы по порядку.

Для иллюстрации сценариев в этом руководстве используется вымышленная компания под названием Forward Inc.

Юридическая информация

Forward Inc. является вымышленным названием компании, используемым исключительно в целях обучения и не указывающим на какую-либо существующую компанию.

Целевая аудитория

Это руководство предназначено для следующих ролей CA Clarity PPM:

- Менеджеры портфолио
- Заинтересованные лица
- Системные администраторы

Глава 2: Начало управления портфолио

В этом разделе содержатся следующие темы:

[Начало управления портфолио](#) (на странице 9)

[Создание портфолио инвестиций](#) (на странице 20)

Начало управления портфолио

С помощью управления портфолио можно создавать и просматривать коллекцию инвестиций, которые интересны заинтересованным лицам в вашем бизнесе. После создания портфолио система создает моментальный снимок данных инвестиции, которые используются для целей управления и отчетности. Можно установить периодичность обновления данных в моментальном снимке, чтобы полностью соответствовать последней информации инвестиции. Также можно создавать различные версии или планы с помощью данных. Чтобы изучить альтернативы для ваших инвестиций, используйте данные планы для создания и сравнения возможных сценариев.

Портфолио — это коллекция инвестиций. В зависимости от потребностей, можно создать следующие типы портфолио на основе:

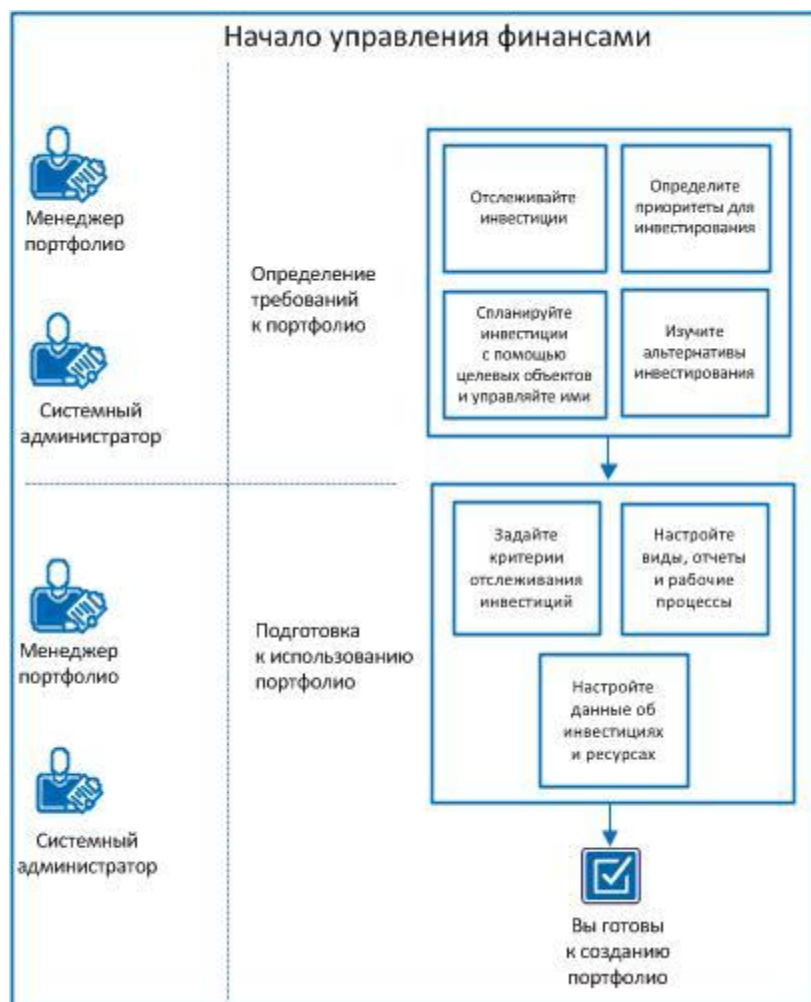
- Инвестиций (например проектов РМО, ИТ-приложений, линий продуктов для разработки нового продукта).
- Конкретных инвестиций (например всех активных проектов).
- Организации (например план-сметы по ИТ, маркетинговых инициатив, идей компании).
- Заинтересованности (например "зеленых" инициатив, предложений по слиянию и поглощению).

Пример: ИТ-портфолио для текущих проектов

Макс, директор PMO в компании Forward Inc., хочет создать портфолио для всех проектов, которые компания поддерживает в данный момент. Существует планируемая сумма бюджета и ресурсы, которые Макс может использовать для проектов. Со всеми проектами в портфолио Макс использует управление портфолио, чтобы достичь следующих бизнес-целей:

- Понять, как затраты и потребности в ресурсах для каждого проекта соотносятся с общими целями.
- Определить приоритет проектам таким образом, чтобы наиболее важные задачи выполнялись в первую очередь.
- Запланировать этапы таким образом, чтобы ресурсы и затраты сохранялись на одном уровне в течение всего периода планирования.

На следующей схеме показано, как системный администратор и диспетчер портфолио начинают управление портфолио.



Для начала управления портфолио выполните следующие шаги:

1. [Выполните оценку требований вашего портфолио](#) (на странице 11):
 - [Проведите отслеживание инвестиций](#) (на странице 11).
 - [Задайте приоритет инвестиций](#) (на странице 12).
 - [Планируйте и управляйте инвестициями с помощью целей](#) (на странице 14).
 - [Изучите альтернативы для инвестиций](#) (на странице 15).
2. [Приготовьтесь к использованию портфолио](#) (на странице 17):
 - [Настройте критерии отслеживания для инвестиций](#) (на странице 17).
 - [Настройте просмотры, отчеты и рабочие потоки](#) (на странице 18).
 - [Настройте инвестицию и ресурсные данные](#) (на странице 19).

Оценка требований портфолио

Для понимания бизнес-целей, которые требуется выполнить с помощью управления портфолио, выполните оценку требований портфолио. Для выполнения оценки требований определенного портфолио, рассмотрите следующие универсальные оценки в качестве рекомендаций:

- [Проведите отслеживание инвестиций](#) (на странице 11).
- [Задайте приоритет инвестиций](#) (на странице 12).
- [Планируйте и управляйте инвестициями с помощью целей](#) (на странице 14).
- [Изучите альтернативы для инвестиций](#) (на странице 15).

Отслеживание инвестиций

Можно отслеживать интересующие данные инвестиции, настроив представления портфолио на отображение таких данных. Определите, какие данные инвестиции необходимы для просмотра и какие конкретные представления данных вам интересны.

Например, пользователь может настроить портфолио на просмотр следующих типов данных инвестиции:

- Представление, которое отслеживает текущие инвестиции и предоставляет их последний статус так, как будто они работают с опережением или с запозданием графика.
- Представление, который показывает инвестиции, которые рассматриваются на цикл планирования следующего года и плановые затраты для данных инвестиций.

После определения требования для конкретных представлений, можно настроить представления портфолио по умолчанию для отображения пользовательских данных.

Можно использовать несколько представлений портфолио, чтобы отслеживать различные аспекты инвестиций вашего портфолио. Однако, конфигурация представлений по умолчанию не предоставляет всю требуемую информацию. Представления по умолчанию не отображают пользовательские данные, необходимые конкретному пользователю. Например представление "Ватерлинии" позволяет выравнивать нагрузку ресурсов по отношению к установленным целям и временному отрезку в моделируемой среде. Эта настройка по умолчанию относится только к данным ресурса, которые требуют настройки управления ресурсами в продукте. Точно так же, финансовое представление относится к определенным настройкам управления продукта. Это представление относится к пользователям, которым необходимо отслеживать определенные финансовые аспекты своих инвестиций. Запланируйте работу со своим системным администратором по настройке представлений портфолио по умолчанию, чтобы отображать необходимые пользовательские данные.

Примечание. Представления "Ватерлинии", "Планы", "Инвестиции" и "Цели" — единственные представления, доступные как часть управления портфолио. Для доступа к остальным представлениям портфолио, установите и примените надстройку для акселератора РМО. Подробное описание надстройки, инструкции по ее установке и описание представлений портфолио см. в *руководстве по продукту акселератора РМО*.

Определение приоритетов инвестиций

Важной частью управления портфолио является понимание соответствующих приоритетов инвестиций с помощью их ранжирования. В продукте доступно готовое представление "Ватерлинии", которое позволяет просматривать и ранжировать инвестиции в портфолио.

При первом входе в представление "Ватерлинии", инвестиции располагаются на основании следующего критерия:

- Состояние утверждения. Инвестиции вначале сортируются по состоянию утверждения. Утвержденные инвестиции располагаются выше, чем не утвержденные и отображаются вверху списка.
- Дата окончания. Инвестиции вначале сортируются по состоянию окончания. Инвестиции с более ранней датой окончания располагаются выше, чем инвестиции с более поздней датой окончания.

Утвержденные инвестиции с более ранней датой окончания размещаются вверху списка. Не утвержденные инвестиции с более поздними датами окончания располагаются внизу.

Инвестиции можно ранжировать вручную или с использованием правила, которое основано на следующих решающих факторов:

- Размер выручки
- Воздействие на бизнес установленных рисков

Ранжирование инвестиций вручную

Для подготовки ранжирования вручную в представлении "Ватерлинии", необходимо учесть следующие факторы:

- Размер организации. Если организация относительно небольшая и персонал обычно понимает свои приоритеты, то создание правил ранжирования для определения приоритетов не обязательно.
- Количество инвестиций. Если количество инвестиций относительно небольшое, то легче ранжировать их вручную.
- Потребность бизнеса. Если не существует предустановленных рекомендаций для ранжирования инвестиций, и оно осуществляется по каждому случаю отдельно, то лучше делать ранжирование вручную.

Настройка ранжирования на основе правил

При настройке правил ранжирования инвестиций, по которым им задается приоритет в представлении "Ватерлинии", учтите следующие факторы:

- Атрибуты инвестиции, которые определяют критерии ранжирования инвестиций (например статус проекта, ROI, цель).
- Логику ранжирования для каждого ключевого атрибута. Например, если атрибут "ROI" равен "20 процентов", необходимо переместить проект в верхнюю часть списка.
- Общее взвешенное ранжирование для каждого атрибута инвестиции. Например, чтобы применить относительно более высокую важность к определенному атрибуту инвестиции, назначьте ему больший вес в сравнении с другими атрибутами.

Планирование и управление инвестициями с помощью ограничений

Для установления границ и временных отрезков, в которых требуется планировать и управлять инвестициями, установите цели вашего портфолио. Они позволяют анализировать цели и задачи портфолио с помощью управления инвестициями следующими способами:

- Установка целей высокого уровня для портфолио или ограничений и планирования, отслеживание или измерение эффективности портфолио по этим ограничениям.
- Создание нескольких планов с помощью поднабора данных портфолио. Например, можно создать один план на текущий год и другой — для следующего года. Каждый план включает в себя различные цели по затратам, выручке и ресурсам.
- Сравнение и корректировка целей плана и внесение необходимых изменений в фактические инвестиции при утверждении планов.

Для любого портфолио доступны следующие типы целей:

- Финансовые. При определении финансовых целей, которые можно использовать для управления портфолио, учтите следующие факторы:
 - Валютные. Портфолио может включать инвестиции, которые запланированы в более чем одной валюте. Проведите работу со своим системным администратором по настройке мультивалютной системы. В мультивалютной системе можно выбрать конечную валюту для портфолио. Конечная валюта основана на валютах, которые активированы в системе. Суммы различных валют агрегируются и сводятся с использованием одной валюты портфолио.
 - Затраты. Пользователи могут планировать агрегированные типы затрат, такие как общие, капитальные и операционные. Такие затраты суммируются и агрегируются из всех инвестиций, включенных в портфолио. Можно установить цели для каждого типа затрат (капитальных и операционных затрат), а затем просмотреть потребность в них, исходящих от инвестиций. Если отследить реальные затраты по инвестициям, можно увидеть агрегированные реальные затраты в представлениях портфолио.
 - Прибыли. Пользователи могут планировать агрегированные прибыли. Можно установить итоговую цель по выручке и затем просматривать агрегированные, плановые прибыли, получаемые от инвестиций. Если отследить реальные прибыли по инвестициям, можно увидеть агрегированные реальные прибыли в представлениях портфолио.

- Ресурс. При определении целей ресурсов, которые можно использовать для управления портфолио, учтите следующие факторы:
 - Элемент. Продумайте, требуется ли планировать мощность для ресурсов портфолио, используя часы или элементы ЭПЗ (эквивалента полной занятости).
 - Степень детализации. Рассмотрите, нужно ли планировать на основе общей мощности ресурсов или мощности определенной роли. Мощности определенной роли основаны на существующих ролях. Например, можно просматривать цели ресурсов по ролям "Инженеры" или "Инженеры по контролю качества".

Изучение альтернатив для инвестиций

Можно определить конкретные планы в границах портфолио, чтобы определить наилучший способ достижения целей портфолио. При большем наборе содержимого планирование позволяет выполнять итеративный анализ портфолио. Например, можно создать следующие планы для портфолио ИТ-проектов, которые охватывают фискальный 2013 и 2014 годы.

- План ИТ-проектов для 2013 фискального года
- План ИТ-проектов для 2014 фискального года

Можно создать различные варианты плана, изменив определенные параметры, чтобы изучить параметры планирования в перспективе. После этого можно выбрать утверждение плана-сметы.

Для эффективного планирования учтите следующие факторы:

- Формальный и неформальный процесс планирования. Необходимо понять, какой тип планирования принят в вашей организации — формальный, неформальный или смешанный.
 - В формальном процессе планирования, просмотр планов занимает больше времени, а изменения производятся упорядоченным методом. Этот процесс планирования применяется, когда рекомендуемые изменения обладают протяженностью или требуют большего просмотра перед применением. Например, утверждение инвестиции, которая требует большего бюджета. Обычно, в формальном планировании существует четко определенный процесс предложений и утверждений для планов перед любым внесением изменений.
 - В неформальном процессе планирования организации вносят изменения быстрее после просмотров. Изменения меньше и поддерживают существующие цели. Например, небольшой сдвиг даты начала инвестиции. Неформальное планирование настолько простое, что любой может войти в систему и отметить изменение как утвержденное без какого-либо формального утверждения.
 - В смешанном процессе планирования организации вносят небольшие изменения, следуя неформальному процессу планирования, и большие изменения, следуя более формальному процессу утверждения.
- Горизонт планирования. Определите промежуток времени для портфолио, который определяет планируемый диапазон данных. Чтобы разрешить планирование для текущих и будущих инвестиций, убедитесь в том, что горизонт портфолио покрывает горизонты планирования.
- Периодичность просмотра. Определите периодичность просмотров плана. После этого можно настроить график синхронизации для портфолио на отображение реальных данных инвестиции, когда это необходимо.
- Необходимые данные для просмотров портфолио. Определите тип данных, которые требуются для просмотров. Далее установите портфолио на захват требуемых данных из инвестиций. Например, для просмотра сведений о затратах и ресурсах можно захватывать следующие ключевые метрики из инвестиций портфолио:
 - Дни опоздания
 - Отклонение стоимости
 - Отклонение по трудоемкости
 - Риск
 - ROI
 - Освоенный объем

Подготовка к использованию портфолио

После определения бизнес-целей, которые необходимо достичь с помощью управления портфолио, подготовьте продукт для начала создания портфолио. Создание портфолио позволяет управлять и планировать инвестициями на высоком уровне.

Для подготовки к использованию портфолио, выполните следующие задачи:

- [Настройте критерии отслеживания для инвестиций](#) (на странице 17).
- [Настройте представления, отчеты и рабочие потоки](#) (на странице 18).
- [Настройте инвестицию и ресурсные данные](#) (на странице 19).

Настройка критериев отслеживания для инвестиций

Портфолио позволяет делать моментальный снимок фактических данных инвестиции. Данные портфолио обновляются последними данными из фактических инвестиций. Обновление основано на графике синхронизации, который определяется в свойствах портфолио. При каждом запуске задания *Синхронизация инвестиций портфолио* на основе графика синхронизации, последние данные из реальных инвестиций отражаются в портфолио.

Не все данные инвестиции отражаются в портфолио. Диспетчеру портфолио, принимающему решения на высоком уровне, необходимо просматривать только сводку данных инвестиции, характерной потребностям бизнеса. Например для просмотра портфолио, которое ориентировано на статусах всех утвержденных ИТ-проектов, не нужно отслеживать сведения о не утвержденных проектах.

При подготовке представления сводных данных инвестиции в портфолио, необходимо учесть следующие факторы в рекомендуемом порядке:

1. Определите критерии отслеживания или сводные данные, которые необходимо отслеживать для каждого типа инвестиций. При любом запуске задания синхронизации, последние данные из реальных инвестиций обновляются в инвестициях портфолио. Обновляемые данные основаны на предустановленном критерии отслеживания.

Например, для управления портфолио всех утвержденных ИТ-проектов, определите следующие критерии, чтобы отслеживать интересующие вас данных:

- Стоимость
- Статус
- ROI
- Риск

2. Для каждой инвестиции портфолио выберите атрибуты, которые необходимо отслеживать в портфолио, и зарегистрируйте их в качестве объекта "Инвестиция портфолио". При запуске задания *Синхронизация инвестиций портфолио* данные инвестиции портфолио обновляются на основании текущих зарегистрированных атрибутов.

Примечание. Необходимые атрибуты инвестиции портфолио отображаются по умолчанию. Зарегистрируйте любые атрибуты инвестиции портфолио (стандартные или пользовательские), которые необходимо отображать.

Дополнительные сведения о регистрации атрибутов для объекта "Инвестиция портфолио" см. в *руководстве разработчика Studio*.

Настройка представлений, отчетов и рабочих потоков

После определения того, какие данные инвестиции необходимо отслеживать в портфолио, убедитесь в том, что продукт настроен на поддержку таких данных. Настройка продукта позволяет просматривать необходимые данные в портлетах и отчетах.

Например, убедитесь, что существуют следующие настройки:

- Для просмотра данных по затратам проекта созданы планы затрат по проектам.
- Для сглаживания рисков и проблем для проектов был настроен объект проекта.
- Для записи фактического времени, затраченного на каждый проект, настроены таблицы учета времени.

Перед настройкой продукта необходимо учесть следующие факторы:

- Тип отчетов, которые необходимо создать и как часто их нужно распределять.
- Типы стандартных процессов, которые необходимо построить во внедрении. Например можно настроить процесс просмотра и утверждения плана, чтобы утверждать и внедрять большие изменения в текущие инвестиции.

Чтобы использовать управление портфолио на полную мощность, выполните следующие действия:

1. Просмотрите, какой именно тип сведений необходимо извлечь из инвестиций.
2. Убедитесь в том, что требуемые сведения доступны в инвестициях.

Затем с помощью имеющихся данных и процессов можно построить представления этих данных для управления инвестициями в портфолио.

Вместе с продуктом поставляется большое количество предустановленных представлений портфолио. Рекомендуется изучить данные представления, чтобы решить какой тип сведений вы хотите видеть в представлениях портфолио.

Настройка инвестиций и ресурсных данных

Чтобы начать использование портфолио, изучите и проверьте, что установочные данные присутствуют в продукте. Установочные данные позволяют просматривать необходимые сведения инвестиций в представлениях портфолио.

В зависимости от данных, которые относятся к вашему бизнесу, в продукте можно настроить следующие требования:

Настройки управления финансами

- Мультивалютный режим. Для управления портфолио инвестиций, которые связаны с различными валютами, убедитесь в том, что в продукте активирован мультивалютный режим.

Дополнительные сведения о настройке мультивалютного режима см. в документе *Руководство по установке*.

- Типы затрат. Для классификации итоговых затрат в вашем портфолио на капитальные и операционные, убедитесь в том, что данные типы затрат настроены для инвестиций.

Дополнительные сведения о настройке типов затрат см. в *Руководстве пользователя по управлению финансами*.

Настройки управления ресурсами

- Роли. Для планирования мощностей по ресурсам с помощью классификации на основе роли, убедитесь в том, что для вашей инвестиции определены роли.

Дополнительные сведения о настройке ролей см. в *Руководстве пользователя по управлению ресурсами*.

Настройки управления проектом

- Инвестиции. Для создания и управления портфолио инвестиций, убедитесь в том, что в продукте настроены инвестиции и им назначены ресурсы. Например, для управления портфолио ИТ-проектов создайте проекты и связанные назначения.

Дополнительные сведения о настройке инвестиций см. в *Руководстве пользователя по управлению проектом*.

Создание портфолио инвестиций

Создание портфолио инвестиций включает следующие задачи:

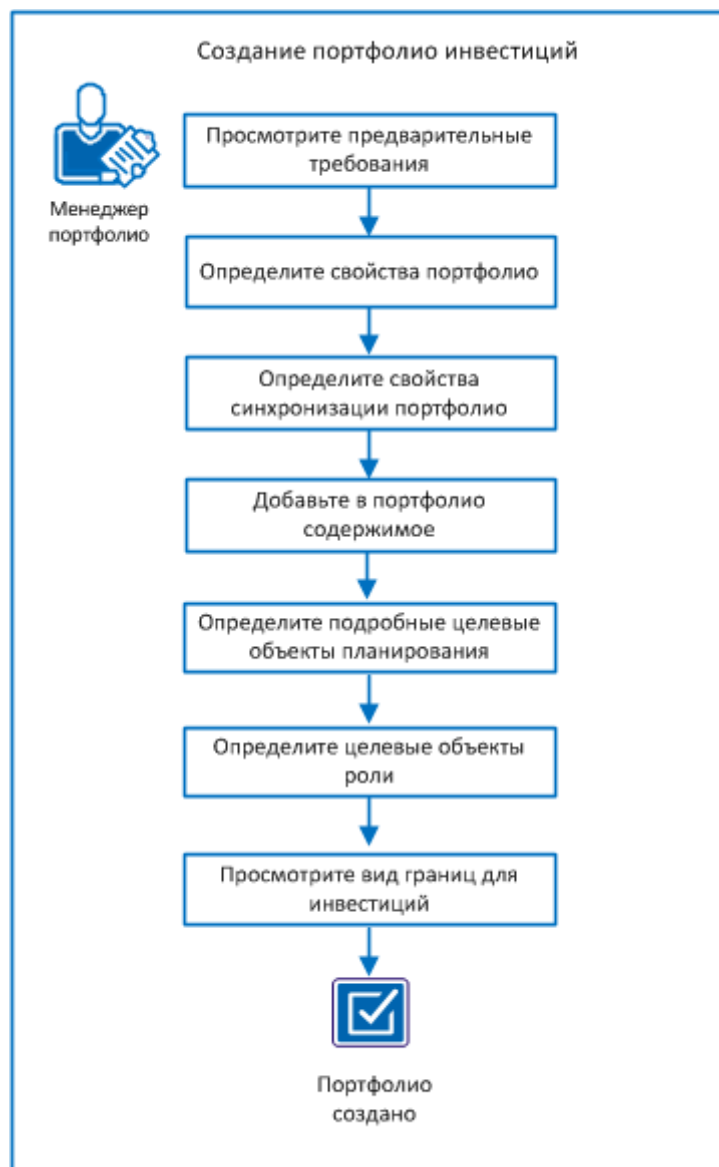
- Управление и планирование инвестициями с использованием целей высокого уровня для затрат, выручки и ресурсов.
- Распределение финансовых и ресурсных целей по периодам времени таким образом, чтобы можно было понимать, каким образом инвестиции расходуют деньги и ресурсы за пределами горизонта планирования портфолио.
- Настройка целей роли с помощью распределения установленных целей высокого уровня или заполнения существующей мощности ресурса из ролей в системе.

Пример: Создание ИТ-портфолио для годового планирования

Вики, руководитель ИТ-направления, ответственная за создание и поддержание ИТ-инвестиций для директора по ИТ компании Forward Inc. Вики готовит годовой план и должна создать портфолио ИТ-инвестиций, чтобы отразить существующую и предлагаемую работу. Вики создает портфолио следующим образом:

- Определяет некоторые основные свойства портфолио, такие как дата начала и окончания, а также затраты.
- Выстраивает содержимое, выбирая активные проекты в инвестиции OBS для ИТ-отдела на следующий фискальный год.
- Включает идеи, которые рассматриваются на следующий фискальный год.

На следующей схеме показано, как диспетчер портфолио создает портфолио инвестиций:



Для создания портфолио инвестиций выполните следующие шаги:

1. [Проверьте предварительные требования](#) (на странице 22).
2. [Определите свойства портфолио](#) (на странице 23).
3. [Определите свойства синхронизации портфолио](#) (на странице 26).
4. [Постройте содержимое портфолио](#) (на странице 27).
5. [Определите подробные цели планирования](#) (на странице 30).
6. [Определите цели роли](#) (на странице 33).
7. [Просмотрите ватерлинию для инвестиций](#) (на странице 35).

Проверка предварительных требований

Для создания портфолио инвестиций выполните следующие требования:

- Просмотрите сценарий *Начало управления портфолио* и в продукте настройте требуемые данные.
- Создайте в продукте активные инвестиции и идеи, которые запланированы на период времени действия портфолио.

Примечание. Дополнительные сведения о создании инвестиций см. в *Руководстве пользователя по управлению проектом*. Дополнительные сведения о создании идей см. в *Руководстве пользователя по управлению спросом*.

- Создайте дочерние портфолио, которые требуется связать с родительским портфолио, чтобы видеть родительские/дочерние отношения. В родительское портфолио не попадают данные из дочернего портфолио.
- Просмотрите сценарий *Настройка представления "Ватерлиния"*, чтобы изучить подробности об отображении ватерлинии, ограничений портфолио и атрибутов в представлении "Ватерлиния".
- Просмотрите сценарий *Отображение капитальных и операционных затрат*, чтобы изучить подробности о настройке финансовых планов инвестиций для отображения капитальных и операционных затрат.
- Убедитесь в том, что имеются следующие права доступа для создания и изменения содержимого портфолио:
 - Портфолио - Создание
 - Портфолио - Навигация

Определение свойств портфолио

Чтобы начать процесс создания портфолио, определите свойства высокого уровня портфолио. Данные свойства устанавливают временные, денежные и ресурсные границы портфолио, в которых можно планировать и управлять инвестициями. Для целей сравнения можно создать несколько версий плана в данных границах, и затем создать наилучшую версию плана.

Например, следующие свойства портфолио показывают, как использовать диапазон данных для планирования инвестиций портфолио:

- Горизонт портфолио: Начало 01.01.13 и окончание 31.12.14
- Общая стоимость: 10 000 000 долл. США
 - Капитальные затраты: 7 000 000 долл. США
 - Операционные затраты: 3 000 000 долл. США
- Ресурсы: 20 ЭПЗ
- Выручка: 15 000 000 долл. США

Выполните следующие шаги:

1. Откройте домашнюю страницу, выберите "Управление портфолио" и щелкните Портфолио.
2. Нажмите кнопку "Создать".
3. В разделе "Общие" укажите требуемые данные. Для следующих полей требуется объяснение:

Владелец

Указывает владельца или создателя портфолио, обычно руководителя направления или директора. Владелец автоматически назначается права просмотра и редактирования портфолио и его содержимого. Для портфолио можно выбрать более одного владельца.

Заинтересованное лицо

Указывает заинтересованное лицо в бизнесе, который хочет просматривать содержимое портфолио и обеспечивать обратную связь. Заинтересованному лицу автоматически назначаются права просмотра портфолио и его содержимого. Для портфолио можно выбрать более одного заинтересованного лица.

Даты начала и окончания

Определяет диапазон планирования данных для портфолио. Данные в портфолио ограничиваются установленным горизонтом. Если инвестиция начинается в рамках горизонта портфолио, но заканчивается за горизонтом, можно проанализировать затраты для инвестиции со следующих перспектив:

- Агрегированные затраты инвестиции независимо от горизонта портфолио.
- Затраты инвестиции по отношению к периодам времени в горизонте портфолио.

Например, общая стоимость инвестиции составляет 10 миллионов долл. США, но планируется потратить только 2 миллиона долл. США в рамках горизонта портфолио. В данном случае портфолио сглаживает общую стоимость и плановые затраты горизонта инвестиции.

Представление панели мониторинга

Определяет представление по умолчанию или планировку страницы для портфолио. Если установлена надстройка для акселератора РМО, можно изменить данное представление по умолчанию на панель просмотра инвестиции портфолио РМО.

Валюта

Указывает валюту портфолио. В ситуации с несколькими валютами, валюта портфолио устанавливает предпочтение по умолчанию для отчетных инвестиций на различие валют в агрегации. Финансовые данные для бюджета (затрат) и выручки сводятся в данной валюте портфолио. Если продукт настроен на одну валюту, данное значение нельзя изменить.

Тип единиц измерения мощности

Определяет элемент ресурса (часы или ЭПЗ) для измерения мощности ресурса для инвестиции в портфолио. Данный элемент для портфолио можно установить только один раз.

График синхронизации

Определяет частоту обновления данных портфолио и связанных планов с фактическими данными инвестиции. Это поле появляется после определения начальных свойств портфолио. Можно настроить график синхронизации для автоматического обновления или проводить синхронизацию данных портфолио вручную.

4. В разделе "Цели" укажите требуемые данные. Для следующих полей требуется объяснение:

Общие затраты

Отображает общую стоимость, которую предполагается израсходовать в течение горизонта планирования портфолио. Данная цель является совокупностью капитальных и операционных затрат, поэтому ее нельзя настроить напрямую.

Капитальные затраты

Определяет капитальные затраты, которые предполагается израсходовать в течение горизонта планирования портфолио.

Операционные затраты

Определяет операционные затраты, которые предполагается израсходовать в течение горизонта планирования портфолио.

Валюта

Определяет валюту портфолио или валюту, в которой вы хотите выставить счета для всех затрат инвестиции, и для сумм выручки. В мультивалютной настройке, где инвестиции портфолио используют различные валюты, все затраты сводятся в валюте портфолио.

Выгоды

Определяет общую выручку, которую предполагается получить в течение горизонта планирования портфолио.

Роли

Определяет трудоемкость, которую предполагается использовать в течение горизонта планирования портфолио.

Тип единиц измерения мощности

Определяет единицу, в которой необходимо представлять цель ролей. Выберите одну из следующих единиц:

- ЭПЗ Среднее число, основанное на привлеченных ресурсах и временных периодах. Например, горизонт планирования составляет два месяца. Один ЭПЗ запланирован на первый месяц, и 3 ЭПЗ запланированы на второй. В данном случае общие целевые ресурсы для горизонта планирования составят 2 ЭПЗ.
- Часы. Общее количество, которое применяется к горизонту планирования портфолио. Например, имеется двухмесячный горизонт планирования и установлена цель в 1000 часов. В данном случае можно использовать все 1000 часов для всего портфолио.

5. Сохраните изменения.

Определение свойств синхронизации портфолио

Данные портфолио представляют собой моментальный снимок фактических данных инвестиции в режиме реального времени. Можно обновить данные портфолио фактическими данными инвестиции, запустив задание синхронизации. Синхронизация является важным моментом, так как заинтересованные лица портфолио желают знать, насколько актуальна просматриваемая ими информация. Для установки частоты обновления данных портфолио, определите свойства задания синхронизации.

В зависимости от того, как часто вы просматриваете последние данные портфолио, запускайте задание синхронизации вручную в любое время или настройте график синхронизации. Можно настроить график синхронизации для автоматического обновления портфолио в повторяющийся интервал времени, например, раз в неделю.

Пример: Настройка графика синхронизации портфолио

Мэри, диспетчер ИТ-портфолио компании Forward Inc. каждый понедельник проводит встречу с заинтересованными лицами. Мэри отвечает за все месяцы в календаре планирования портфолио. Для подготовки данного совещания Мэри устанавливает график синхронизации на запуск каждое воскресенье каждого месяца в 9:00. Задание синхронизации заполняет портфолио последними данными из фактических инвестиций. Затем Мэри просматривает данные и готовит основные сведения для встречи завтрашним утром.

Выполните следующие шаги:

1. Откройте домашнюю страницу, выберите "Управление портфолио" и щелкните Портфолио.
2. Откройте портфолио, для которого требуется определить свойства синхронизации.
3. Щелкните ссылку Вручную рядом с "Графиком синхронизации".
Появятся свойства синхронизации портфолио.
4. Для настройки графика синхронизации для задания синхронизации, выберите Еженедельно или Ежемесячно и укажите требуемую информацию. Следующие поля требуют пояснений:

Повторение

Определяет частоту, с которой требуется проводить синхронизацию портфолио. Можно выбрать один из следующих параметров:

- Вручную. Можно запускать задание синхронизации вручную в любое время, щелкнув "Синхронизировать сейчас".
- Еженедельно. Дни недели, в которые требуется синхронизировать портфолио, и месяцы. Например, выберите среду, а затем выберите все месяцы. Задание синхронизации запускается каждую среду, каждую неделю во все месяцы горизонта портфолио.
- Ежемесячно. Дни месяца, в которые требуется синхронизировать портфолио, и соответствующие месяцы в горизонте портфолио. Например, введите цифры с 1 по 31 и выберите запуск задания синхронизации каждый день, для всех месяцев в горизонте портфолио.

5. Сохраните изменения.

После возвращения к свойствам портфолио, ссылка "Вручную" рядом с "Графиком синхронизации" изменяется. Теперь она отображает новый, только что настроенный график синхронизации. Чтобы изменить график, щелкните ссылку снова. Можно увидеть дату, когда портфолио было обновлено в последний раз.

Построение содержимого портфолио

Добавьте инвестиции к портфолио, которые необходимо отслеживать и планировать на высоком уровне. Во время построения портфолио можно предварительно просматривать содержимое. Предварительный просмотр помогает понимать, что включено в портфолио по мере его построения.

Примечание. Следующие ограничения применяются в отношении максимального числа атрибутов, инвестиций и ролей, которые могут быть включены в портфолио.

- Атрибуты=700
- Инвестиции=250
- Роли=25

Пример: Построение содержимого портфолио

Макс, диспетчер ИТ-портфолио компании Forward Inc., выстраивает содержимое портфолио, включая в него следующие инвестиции:

- Все активные проекты в инвестиции OBS на предстоящий календарный год.
- Все идеи, которые рассматривает компания на предстоящий календарный год.

Макс использует расширенный фильтр, доступный в "Редакторе содержимого", чтобы создать следующее выражение для включения в портфолио только активных идей:

```
idea.is_active == 1
```

Макс использует расширенный фильтр, чтобы создать следующее выражение для включения в портфолио только активных проектов, не назначенных в качестве шаблонов:

```
project.is_active == 1 && project.is_template == 0
```

Выполните следующие шаги:

1. Откройте домашнюю страницу, выберите "Управление портфолио" и щелкните Портфолио.
2. Откройте портфолио, в которое требуется добавить содержимое.
3. Щелкните Редактор содержимого.
4. Выберите типы инвестиций (например проект, приложение, актив) и щелкните Включить.

Примечание. Ограничьте количество инвестиций для каждого типа инвестиций с помощью расширенного фильтра. Отфильтруйте по атрибуту, который связан с типом инвестиции. Например для типа инвестиции "Проект" установите расширенный фильтр, чтобы отфильтровать и включить только активные проекты. Чтобы добавить в портфолио отдельные инвестиции без настройки расширенного фильтра, используйте раздел "Отдельные инвестиции".

5. Чтобы скопировать инвестиции и связанные данные в портфолио, щелкните Синхронизировать сейчас.

В зависимости от размера портфолио, выполнение задания синхронизации может занять некоторое время.

6. (Необязательно). Проверьте ход выполнения задания, выполнив следующие шаги:
 - a. Откройте меню Главное и нажмите Отчеты и задания.
 - b. В Заданиях выберите Журнал.
 - c. Проверьте тип задания "Синхронизация инвестиций портфолио" — по прежнему обрабатывается или выполнение задания завершено.

Все инвестиции, отдельно включенные или добавленные в портфолио, перечислены на вкладке "Инвестиции".

Определение подробных целей планирования

Можно просматривать, изменять и распространять цели портфолио высокого уровня для затрат, ресурса и выручки в представлении на шкале времени. Эти цели на основе периода отображаются в просмотре "Ватерлинии", где можно анализировать эффективность портфолио.

Настройте данные подробные цели в начале процесса создания портфолио или позднее, при добавлении содержимого.

Обычно цели на высоком уровне настраиваются при создании портфолио. Позднее, во время добавления содержимого, можно предоставить больше подробностей для данных целей с помощью следующих методов:

- Равномерно распространите цели общей стоимости и выручки по всем периодам, заполнив поле "Распределенная цель".
- Заполните каждый период и обновите поле "Распространенная цель" общей суммой. Если общая сумма затрат больше, чем общие затраты портфолио, сумма разницы отображается красным цветом. Можно ввести суммы для временных периодов, которые находятся за пределами горизонта планирования портфолио. Например, если дата окончания для горизонта портфолио - 31.12.14, то можно добавлять значения для января 2015 года.
- Измените цели по периоду и просмотрите влияние на распределенную цель, и как она отличается от начальной цели.

Примечание. В время изменения цели, затронутые ячейки отмечаются красным флажком не примененных правок. Флажок появляется в левом верхнем углу ячейки. Для того, чтобы сделать правки постоянными, сохраните их. Кнопка "Сохранить" активна только тогда, когда на странице произведены изменения.

Периоды планирования, которые видны в представлении на временной шкале, основаны на настройке временных периодов, настроенных в представлении "Ватерлинии".

Пример: Предоставление деталей для целей затрат и выручки

Вики, диспетчер портфолио ИТ-инвестиций компании Forward Inc., изначально заполняет цели затрат и выручки в свойствах портфолио. На странице "Цели", общие и распределенные значения для затрат и выручки создаются автоматически на основе значений на странице "Свойства". Вики вручную осуществляет точную регулировку распределения, корректируя значения в каждой ячейке.

Выполните следующие шаги:

1. Откройте домашнюю страницу, выберите "Управление портфолио" и щелкните Портфолио.
2. Откройте портфолио, для которого требуется определить подробные цели.
3. Щелкните Цели.
4. Укажите требуемую информацию для затрат: общая сумма затрат портфолио. Для следующих полей требуется объяснение:

Цель

Указывает агрегированные плановые затраты для инвестиций портфолио, включая капитальные и операционные затраты. Изначально данное значение определяется в свойствах портфолио, как совокупность капитальных и операционных затрат. Данное значение можно изменять при предоставлении подробностей для целей.

Распределенная директивная прибыль

Отображает плановые затраты для инвестиций портфолио так, как они определены в масштабе времени (еженедельно, ежемесячно, ежеквартально) в рамках горизонта портфолио.

Отклонение

Отображает расхождение между суммами распределенных и утвержденных целей.

Распределенная цель (общая)

Определяет плановые затраты для инвестиций портфолио, как совокупность распределенных сумм. Чтобы равномерно распределить общую сумму в течение периодов планирования портфолио, введите сумму в данное поле.

5. Укажите требуемую информацию для выручки: общая сумма выручки портфолио. Для следующих полей требуется объяснение:

Цель

Определяет агрегированную плановую выручку для инвестиций портфолио, включая капитальные и операционные выручки. Изначально данное значение устанавливается в свойствах портфолио, но здесь же его можно изменять.

Распределенная директивная прибыль

Отображает плановую выручку для инвестиций портфолио так, как она начисляется в течение времени в рамках горизонта портфолио.

Отклонение

Отображает расхождение между суммами распределенной и утвержденной выручки.

Распределенная цель (общая)

Определяет плановую выручку для инвестиций портфолио, как совокупность распределенных сумм. Чтобы равномерно распределить общую сумму в течение периодов планирования портфолио, введите сумму в данное поле.

6. Укажите требуемую информацию для роли: общая роль портфолио. Для следующих полей требуется объяснение:

Цель

Определяет плановую мощность ресурса в часах или элементах ЭПЗ для инвестиций портфолио в течение времени (еженедельно, ежемесячно, ежеквартально) в рамках горизонта портфолио.

Распределенная директивная прибыль

Отображает плановые роли для инвестиций портфолио так, как они начисляются в течение времени в рамках горизонта портфолио.

Отклонение

Отображает расхождение между суммами распределенных и утвержденных целей для цели ресурса.

Распределенная цель (общая)

Определяет плановую трудоемкость для инвестиций портфолио, как совокупность распределенных сумм. Чтобы равномерно распределить общую сумму в течение периодов планирования портфолио, введите сумму в данное поле.

7. Сохраните изменения.

Определение целей роли

При создании портфолио, пользователь обычно указывает общую цель для трудоемкости в часах или элементах ЭПЗ. Во время построения содержимого портфолио можно просматривать, изменять и распространять данную цель высокого уровня в представлении на временной шкале. Можно определить ограничение роли следующими способами:

- Определите общую цель роли в свойствах портфолио при создании портфолио. Равномерно распространите общую цель по всем периодам, заполнив поле "Распределенная цель (общая)". Можно перезаписать распределенные значения, введя их напрямую в ячейки временного периода.
- Заполните каждый период и обновите поле "Распространенная цель" общей суммой. Если общая сумма больше, чем общая сумма портфолио, сумма разницы отображается красным цветом.
- Измените цели по периоду и просмотрите влияние на распределенную цель, и как она отличается от начальной цели.
- Добавьте определенные роли, которые необходимо запланировать, и для которых установить ограничения. При начальном заполнении мощности, отфильтруйте реальную мощность с помощью атрибутов, которые связаны с ресурсами. Например, вместо того, чтобы заполнять мощность для всех инженеров, отфильтруйте по инженерам, которые связаны с определенным OBS или менеджером по работе с ресурсами.
- Выберите параметр "Заполнить мощность" для определенных ролей и просмотрите, как существующая мощность согласуется с целями данных ролей. Можно увидеть реальную мощность для данных ролей в рамках горизонта планирования портфолио. Сравнивая цель со столбцом распространенной цели, можно быстро увидеть, имеется ли достаточно мощности для выполнения целей.

Пример: Определение цели роли

Вики создает портфолио для содержания приложения на следующий год. Прогнозируется расходовать 20 процентов ресурсов на содержание в следующем году. Для настройки цели роли Вики сортирует общую мощность ресурса портфолио следующим образом:

- Фильтрует информацию о роли по элементу OBS и атрибутам менеджера резервирования.
- Добавляет необходимые роли к цели портфолио.
- Заполняет определенные роли мощностью ресурса, доступной в системе. Например, Вики заполняет мощность для роли старшего разработчика в ИТ-команде вспомогательного офиса. Роль заполняется доступным количеством часов из системы для связанных ресурсов.
- Согласовывает заполненную мощность с оценкой времени ресурса для содержания приложения, установив масштаб мощности в 20 процентов.

С помощью настройки платформы планирования роли, Вики продолжает изменять или заполнять значения для каждого периода.

Выполните следующие шаги:

1. Откройте домашнюю страницу, выберите "Управление портфолио" и щелкните Портфолио.
2. Откройте портфолио, для которого требуется определить подробные цели.
3. Щелкните Цели.
4. Перейдите к разделу Роль: общая роль портфолио и при необходимости выполните одну или несколько следующих задач:
 - Для фильтрации или добавления ролей щелкните Добавить роли.
 - Для заполнения роли существующей мощностью, доступной для связанных ресурсов, выберите роль и щелкните Заполнить мощность.
 - Для масштабирования заполненной мощности для сглаживания с оценкой времени ресурса, выберите роль и щелкните Масштабировать мощность.
5. Сохраните изменения.

Просмотр представления "Ватерлиния" для инвестиций

После построения содержимого портфолио и определения целей, используйте представление "Ватерлинии" по умолчанию, чтобы увидеть как плановые цели совпадают с инвестициями портфолио.

По умолчанию, утвержденные инвестиции с более ранними датами окончания размещаются вверху списка. Не утвержденные инвестиции с более поздними датами окончания располагаются внизу списка. Можно изменить данное ранжирование по умолчанию с помощью перетаскивания или настроить ранжирование на основе правил.

Представление "Ватерлинии" может помочь понять следующие аспекты вашего портфолио:

- Список работы с учетом приоритета с атрибутами инвестиции, включая данные о бюджете, ресурсах и выручке.
- Как цели портфолио распределяются по горизонту портфолио.
- Список утвержденных и не утвержденных инвестиций.
- Начальное согласование портфолио с целями.
- Фактические суммы, затраченные на инвестиции в сравнении с начальными целями капитальных и операционных затрат. Можно увидеть где и когда потребности превышают цели.

При просмотре данных используйте представление "Ватерлинии" в качестве среды "что если" для работы с элементами списка и просмотра возможного воздействия. Можно также просматривать эффекты изменений на целях портфолио. Например перетащите линию времени так, чтобы переместить дату начала инвестиции и увидеть ее влияние на бюджет в определенный период времени. Можно влиять на портфолио следующими способами:

- Предлагать изменения в существующее портфолио, рекомендуя небольшие целевые изменения в определенные инвестиции. В следующих примерах показаны небольшие изменения:
 - Изменение начала инвестиции на более поздний или ранний срок, чем это запланировано.
 - Отмена инвестиции.
 - Приостановление инвестиции.
 - Инициация запроса изменения, которое относится к инвестиции.
- Формирование гипотезы об изменениях нескольких инвестиции и ограничений портфолио в режиме планирования или сценария.

Выполните следующие шаги:

1. Откройте домашнюю страницу, выберите "Управление портфолио" и щелкните Портфолио.
2. Откройте портфолио, которое требуется просмотреть в представлении "Ватерлинии".
3. Щелкните Ватерлинии.

Примечание. Дополнительные сведения о настройке представления "Ватерлинии" для просмотра необходимых полей, см в сценарии *Настройка просмотра ватерлинии*.

4. Чтобы изменить временные периоды по умолчанию, щелкните значок "Параметры" и выберите "Гант". Откорректируйте настройки в соответствии с необходимостью. Эти настройки определены во время входа в систему. Можно изменить отображение на странице "Цели" для вашей сессии, но они всегда будут возвращаться на настройки по умолчанию, установленные на странице "Ватерлинии".

Глава 3: Управление своими портфолио

В этом разделе содержатся следующие темы:

[Обоснование портфолио инвестиций](#) (на странице 37)

[Изучение альтернативных планов портфолио](#) (на странице 54)

Обоснование портфолио инвестиций

Менеджеры портфолио могут использовать этот раздел для получения указаний по назначению приоритетов, оценке и обоснованию инвестиций в портфолио.

Планирование портфолио является итеративным процессом. Диспетчер портфолио выполняет следующие задачи, которые основаны на просмотре обратной связи от заинтересованных и других лиц в компании.

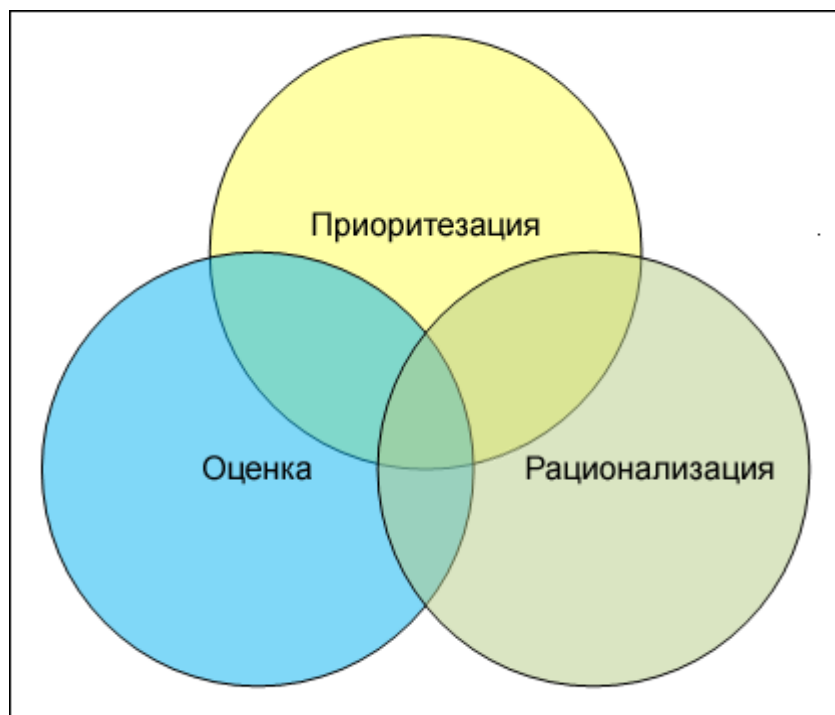
- **Определение приоритета.** Задает приоритет инвестициям на основе начальной настройки по умолчанию или критерия на основе правила.

Примечание. См. сценарий *Настройка представления "Ватерлиния"* для получения дополнительных сведений об определении приоритетов инвестиций в портфолио.

- **Оценка.** Связывает инвестиции с такими значениями компании, как затраты, выручка или эффективность инвестиций (ROI).
- **Обоснование.** Оценивает существование инвестиций, которые выбраны с учетом всех сведений от определения приоритетов и оценки. Не все сведения, используемые во время обоснования, берутся из CA Clarity PPM. Опыт и совет заинтересованных лиц являются важными факторами и часто превалируют перед ранжированием инвестиций, которое было указано при определении приоритетов или оценке.

При создании портфолио, диспетчер портфолио изначально определяет приоритеты списка инвестиций с помощью правил ранжирования, основанных на бизнес-потребностях. Для оценки портфолио, диспетчер портфолио создает различные планы "что если" и просматривает представления "Ватерлинии" с заинтересованными лицами. При оценке портфолио используются сведения от всех частей бизнеса. На основании обратной связи заинтересованных лиц, диспетчер портфолио повторно определяет приоритеты инвестиций и настраивает представления ватерлиний. Когда определение приоритетов и оценка завершены, диспетчер портфолио повторно обосновывает портфолио с заинтересованными лицами. Совместно они решают, какие инвестиции рассматривать, а какие отложить за горизонт времени портфолио.

Следующий рисунок показывает наложение определения приоритетов, оценки и обоснования. Например сведения, которые собираются во время оценки или обоснования, могут привести к изменению определения приоритетов портфолио.



Данный сценарий показывает, как одна компания рассматривает свое портфолио, и как она решает добиться успеха на рынке.

Пример: Планирование портфолио

Радж Мехта — новый директор по ИТ компании Forward Inc., большого холдинга, которому принадлежит большое количество производственных компаний. Радж отчитывается перед Лорен, исполнительным директором, ее целью является обновление перспектив компании. Радж работает в компании Forward Inc. два года, а Лорен является сторонним аудитором компании. У них есть указание от совета директоров увеличить доход компании в ближайшие 3 года на 10%..

Радж и Лорен готовят планирование ИТ-бюджета на следующий фискальный год. На первом совещании по планированию Лорен предоставляет следующий список инвестиций для ИТ-портфолио:

- Система административных расходов
- Финансовая система Back-Office
- Поступление заказов на основе облака
- Обновление баз данных - Oracle
- Учет рабочего времени на предприятии
- Объединенная безопасность
- Модернизация графического пользовательского интерфейса - Интернет-система поставщика
- Обновление системы HR
- Интерфейс с поставщиком материалов
- Обновление системы JIT (точно в обусловленное время)

Список представлен в алфавитном порядке. Лорен не указывает, какие проекты наиболее важны. Она хочет, чтобы Радж определили приоритеты инвестиций с помощью доступных в настоящее время правил.

Для выполнения процесса планирования портфолио, Лорен и Радж должны выполнить следующие задачи:

- [Задать приоритеты портфолио](#) (на странице 40).
- [Оценить портфолио](#) (на странице 43).
- [Обосновать портфолио](#) (на странице 46).

Задание приоритетов портфолио

В начальном процессе создания портфолио диспетчер портфолио может настроить некоторые основные критерии правил ранжирования. Правила ранжирования определяют порядок, в котором инвестиции отображаются в представлении "Ватерлинии".

Примечание. В следующем примере предполагается, что корпоративные цели были уже определены в продукте.

Пример: Начальное планирование портфолио

Радж использует список Лорен и создает портфолио в CA Clarity PPM. Для сбора информации и ее отображения осмысленным образом, он выполняет следующие задачи:

- Добавляет список инвестиций в портфолио в алфавитном порядке.
- Работает с персоналом, чтобы определить затраты для каждой инвестиции, и вводит данные сведения в портфолио.
- Сопоставляет количество внутренних ресурсов для инвестиций в единицах ЭПЗ и вводит данные сведения.

В следующей таблице показаны инвестиции портфолио и другие детали:

Инвестиция	Продолжительность (в месяцах)	Стоимость	Ресурсы
Система административных расходов	3	250,000	5
Финансовая система Back-Office	9	750,000	15
Поступление заказов на основе облака	3	100,000	3
Обновление баз данных - Oracle	3	200,000	6
Учет рабочего времени на предприятии	5	450,000	12
Объединенная безопасность	2	300,000	5
Модернизация графического пользовательского интерфейса - Интернет-система поставщика	4	50,000	1
Обновление системы HR	6	300,000	12

Инвестиция	Продолжительность (в месяцах)	Стоимость	Ресурсы
Интерфейс с поставщиком материалов	9	700,000	30
Обновление системы JIT (точно в обусловленное время)	5	100,000	6

Тем временем Лорен работает с советом для определения самостоятельного ИТ-бюджета. Лорен предоставляет следующие входящие данные, которые Радж вносит в портфолио:

- Совет потенциально соглашается на финансирование в размере 2 500 000 долл. США. Радж вводит данные сведения в свойства портфолио.
- Каждая из инициатив согласовывается с корпоративной целью. Радж связывает инвестиции с предустановленными целями в свойствах инвестиции.
- Финансовый директор хочет увидеть оценочный прогноз капитальных и операционных расходов для каждой инвестиции. Радж вводит сведения о расходах для инвестиций в финансовые сводки.
- Финансовый директор хочет увидеть предполагаемую выручку для каждого проекта. Радж вводит сведения о выручке для инвестиций в финансовые сводки.
- Радж синхронизирует портфолио со сведениями инвестиции в CA Clarity PPM, чтобы захватить последние данные инвестиции.

В следующей таблице показаны инвестиции портфолио с последними данными:

Инвестиция	Продолжительность (в месяцах)	Цели	Стоимость	Выгода	Капитальные затраты	Операционные затраты	Ресурсы
Система административных расходов	3	Увеличение эффективности офиса	250,000	20,000	200,000	50,000	5
Финансовая система Back-Office	9	Увеличение эффективности офиса	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15

Инвестиция	Продолжительность (в месяцах)	Цели	Стоимость	Выгода	Капитальные затраты	Операционные затраты	Ресурсы
Поступление заказов на основе облака	3	Увеличение продаж	100,000	750,000		100,000	3
Обновление баз данных - Oracle	3	Улучшение технологий согласования	200,000	100,000		200,000	6
Учет рабочего времени на предприятии	5	Увеличение эффективности офиса	450,000	700,000	400,000	50,000	12
Объединенная безопасность	2	Улучшение технологий согласования	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5
Модернизация графического пользовательского интерфейса - Интернет-система поставщика	4	Улучшение технологий согласования	50,000	60,000		50,000	1
Обновление системы HR	6	Снижение затрат	300,000	100,000	275,000	25,000	12
Интерфейс с поставщиком материалов	9	Снижение затрат	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30
Обновление системы JIT (точно в обусловленное время)	5	Увеличение эффективности офиса	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6

Оценка портфолио

Диспетчер портфолио постоянно оценивает инвестиции портфолио, чтобы они были согласованы с целями портфолио, и осуществлялись в рамках ограничений. Можно оценить инвестиции портфолио на периодической основе (например ежемесячно, ежеквартально во время совещаний по планированию). Если бизнес-потребности внезапно меняются, можно также оценить ваши инвестиции на ситуативной основе. Например, если цели бизнеса изменяются в связи с новыми условиями рынка. Можно повторно оценить портфолио, чтобы обеспечить согласование инвестиций с новым стратегическим направлением. Можно отменить инвестиции с низким уровнем бизнес-согласования (например, с расширенными датами завершения).

Пример: портфолио ИТ-бюджета: План 1

Лорен просматривает портфолио ИТ-бюджета, который подготовил Радж, и предоставляет следующий отзыв:

- Совет утвердил финансирование в размере 2 600 000 долл. США
- Инвестиции должны быть отсортированы по целям с целью "Снижение затрат" на первом месте.

Радж вносит отзыв в портфолио, создавая отдельный план для портфолио (План 1). План является копией портфолио, который Радж может менять, чтобы внести изменения, указанные Лорен. Радж включает представление "Ватерлинии" плана и перетаскивает инвестиции, которые связаны с целью "Снижение затрат", в верхнюю часть списка.

В следующей таблице показан План 1 портфолио ИТ-бюджета:

Инвестиция	Прод олжи тельн ость (в месяц ах)	Цели	Стоимос ть	Выгод а	Капиталь ные затраты	Операцио нные затраты	Ресурс ы	Сумматор затрат
Обновление системы HR	6	Снижение затрат	300,000	100,000	275,000	25,000	12	300,000
Интерфейс с поставщиком материалов	9	Снижение затрат	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,000,000
Поступление заказов на основе облака	3	Увеличение продаж	100,000	750,000		100,000	3	1,100,000

Инвестиция	Продолжительность (в месяцах)	Цели	Стоимость	Выгода	Капитальные затраты	Операционные затраты	Ресурсы	Сумматор затрат
Система административных расходов	3	Увеличение эффективности офиса	250,000	20,000	200,000	50,000	5	1,350,000
Финансовая система Back-Office	9	Увеличение эффективности офиса	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	2,100,000
Учет рабочего времени на предприятии	5	Увеличение эффективности офиса	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,550,000
Обновление системы JIT (точно в обусловленное время)	5	Увеличение эффективности офиса	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,650,000
Обновление баз данных - Oracle	3	Улучшение технологий согласования	200,000	100,000		200,000	6	2,850,000
Объединенная безопасность	2	Улучшение технологий согласования	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	3,150,000
Модернизация графического пользовательского интерфейса - Интернет-система поставщика	4	Улучшение технологий согласования	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Лорен просматривает представление "Ватерлиния" Плана 1 вместе с Раджем. Она комментирует, что приоритет инвестиций должен быть определен с помощью технологии улучшенного согласования в качестве приоритетной цели. Радж перетаскивает инвестиции с целью "Технологии улучшенного согласования" в верхнюю часть представления "Ватерлинии". Представление "Ватерлинии" Плана 1 теперь выглядит так, как показано в следующей таблице:

Инвестиция	Продолжительность (в месяцах)	Цели	Стоимость	Выгода	Капитальные затраты	Операционные затраты	Ресурсы	Сумматор затрат
Обновление баз данных - Oracle	3	Улучшение технологического согласования	200,000	100,000.00		200,000	6	200,000
Объединенная безопасность	2	Улучшение технологического согласования	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	500,000
Модернизация графического пользовательского интерфейса - Интернет-система поставщика	4	Улучшение технологического согласования	50,000	60,000		50,000	1	550,000
Система административных расходов	3	Увеличение эффективности офиса	250,000	20,000	200,000	50,000	5	800,000
Финансовая система Back-Office	9	Увеличение эффективности офиса	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,550,000

Инвестиция	Продолжительность (в месяцах)	Цели	Стоимость	Выгода	Капитальные затраты	Операционные затраты	Ресурсы	Сумматор затрат
Учет рабочего времени на предприятии	5	Увеличение эффективности офиса	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,000,000
Обновление системы JIT (точно в обусловленное время)	5	Увеличение эффективности офиса	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,100,000
Поступление заказов на основе облака	3	Увеличение продаж	100,000	750,000		100,000	3	2,200,000
Обновление системы HR	6	Снижение затрат	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,500,000
Интерфейс с поставщиком материалов	9	Снижение затрат	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	3,200,000

Обоснование портфолио

Чтобы подтвердить или оправдать существование инвестиций в плане портфолио, обоснуйте их. Например, можно связать инвестиции с определенными корпоративными целями высокого приоритета или факторами соответствия бизнесу для подтверждения их текущего приоритета.

Пример: Обоснование инвестиций на основании текущих приоритетов

Совет директоров просматривает обновленный план портфолио и предоставляет отзыв. Для снижения налогообложения компания должна учитывать как можно меньше расходов. Поэтому должна быть учтена более высокая капитальная сумма в долларах. Для включения данного отзыва, Радж создает План 2 из Плана 1 и перерабатывает представление "Ватерлинии" вручную. Он перетаскивает инвестиции с более высокими капитальными затратами в верхнюю часть списка, чтобы ранжировать их выше.

В следующей таблице показан вариант План 2 портфолио:

Инвестиция	Продолжительность (в месяцах)	Цели	Стоимость	Выгода	Капитальные затраты	Операционные затраты	Ресурсы	Сумматор затрат
Финансовый Back-Office	9	Увеличение эффективности офиса	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	750,000
Интерфейс с поставщиком материалов	9	Снижение затрат	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,450,000
Учет рабочего времени на предприятии	5	Увеличение эффективности офиса	450,000	700,000	400,000	50,000	12	1,900,000
Обновление системы HR	6	Снижение затрат	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,200,000
Объединенная безопасность	2	Улучшение технологий согласования	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	2,500,000

Инвестиция	Продолжительность (в месяцах)	Цели	Стоимость	Выгода	Капитальные затраты	Операционные затраты	Ресурсы	Сумматор затрат
Система административных расходов	3	Увеличение эффективности офиса	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,750,000
Обновление системы JIT (точно в обусловленное время)	5	Увеличение эффективности офиса	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,850,000
Поступление заказов на основе облака	3	Увеличение продаж	100,000	750,000		100,000	3	2,950,000
Обновление баз данных - Oracle 3	3	Улучшение технологий согласования	200,000	100,000		200,000	6	3,150,000
Модернизация графического пользовательского интерфейса - Интернет-система поставщика	4	Улучшение технологий согласования	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

После просмотра инвестиции, совет и юридический отдел высказывают следующие рекомендации для плана:

- В связи с направлением деятельности компании и определенными юридическими операциями в прошлом, инвестиция "Объединенная безопасность" является обязательной.
- В связи с тем, что текущая лицензия Oracle вскоре заканчивается, базы данных Oracle должны быть обновлены.

Радж настраивает представление "Ватерлиния" Плана 2 на отображение дополнительного поля "Обязательное" на представлении, чтобы отметить обязательные инвестиции. В следующей таблице показано дополнительное поле "Обязательное" для инвестиций:

Инвестиция	Продолжительность (в месяцах)	Обязательное	Цели	Стоимость	Выгода	Капитальные затраты	Операционные затраты	Ресурсы	Сумматор затрат
Объединенная безопасность	2	X	Улучшение технологий согласования	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000
Обновление баз данных - Oracle	3	X	Улучшение технологий согласования	200,000	100,000		200,000	6	500,000
Финансовая система Back-Office	9		Увеличение эффективности офиса	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000

Инвестиция	Продолжительность (в месяцах)	Обязательное	Цели	Стоимость	Выгода	Капитальные затраты	Операционные затраты	Ресурсы	Сумматор затрат
Интерфейс с поставщиком материалов	9		Снижение затрат	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000
Учет рабочего времени на предприятии	5		Увеличение эффективности офиса	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000
Обновление системы HR 6	6		Снижение затрат	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,700,000
Система административных расходов	3		Увеличение эффективности офиса	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,950,000
Обновление системы JIT (точно в обусловленное время)	5		Увеличение эффективности офиса	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	3,050,000

Инвестиция	Продолжительность (в месяцах)	Обязательное	Цели	Стоимость	Выгода	Капитальные затраты	Операционные затраты	Ресурсы	Сумматор затрат
Поступление заказов на основе облака	3		Увеличение продаж	100,000	750,000		100,000	3	3,150,000
Модернизация графического пользовательского интерфейса - Интернет-система поставщика	4		Улучшение технологий согласования	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

После просмотра списка последних инвестиций в плане портфолио, Лорен высказывает следующие замечания:

- В портфолио недостаточно инициатив, которые поддерживают выросшие продажи.
- Инвестиция "Обновление ИТ" обещает большой возврат инвестиций. Лорен принимает решение добавить данную инвестицию в набор финансирования.
- Лорен надеется получить полное финансирование в размере 2 600 000 долл. США.

Радж создает План 3 из Плана 2 и вносит в него отзыв, чтобы получить окончательный обоснованный список инвестиций. В следующей таблице показан окончательный список утвержденных и не утвержденных инвестиций, которые основаны на последних приоритетах и ограничениях бюджета в размере 2 600 000 долл. США. Ватерлиния для финансируемых инвестиций проведена на инициативе "Обновление системы JIT", где заканчивается финансирование портфолио.

Проект	Продолжительность (в месяцах)	Обязательное	Цели	Стоимость	Выгода	Капитальные затраты	Операционные затраты	Ресурсы	Сумматор затрат
Объединенная безопасность	2	X	Улучшение технологической согласованности	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000
Обновление баз данных - Oracle	3	X	Улучшение технологической согласованности	200,000	100,000		200,000	6	500,000
Финансовая система Back-Office	9		Увеличение эффективности офиса	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000

Проект	Продолжительность (в месяцах)	Обязательное	Цели	Стоимость	Выгода	Капитальные затраты	Операционные затраты	Ресурсы	Сумматор затрат
Интерфейс поставщиком материалов	9		Снижение затрат	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000
Учет рабочего времени на предприятии	5		Увеличение эффективности офиса	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000
Поступление заказов на основе облака	3		Увеличение продаж	100,000	750,000		100,000	3	2,500,000
Обновление системы ИТ (точно в обусловленное время)	5		Увеличение эффективности офиса	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,600,000 (Окончание финансирования)
Обновление системы HR	6		Снижение затрат	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,900,000

Проект	Продолжительность (в месяцах)	Обязательное	Цели	Стоимость	Выгода	Капитальные затраты	Операционные затраты	Ресурсы	Сумматор затрат
Система административных расходов	3		Увеличение эффективности офиса	250,000	20,000	200,000	50,000	5	3,150,000
Модернизация графического пользовательского интерфейса - Интернет-система поставщика	4		Улучшение технологической согласования	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Изучение альтернативных планов портфолио

План является поднабором данных портфолио, который позволяет изучить альтернативы для инвестиций портфолио с использованием среды "что если".

В качестве диспетчера портфолио, вам требуется оценить портфолио и планы, чтобы понять как портфолио применяются по отношению к планам. При большом объеме содержимого в портфолио, можно создавать определенные планы в рамках горизонта портфолио. Можно настроить данные планы на работу с поднаборами содержимого портфолио целенаправленно.

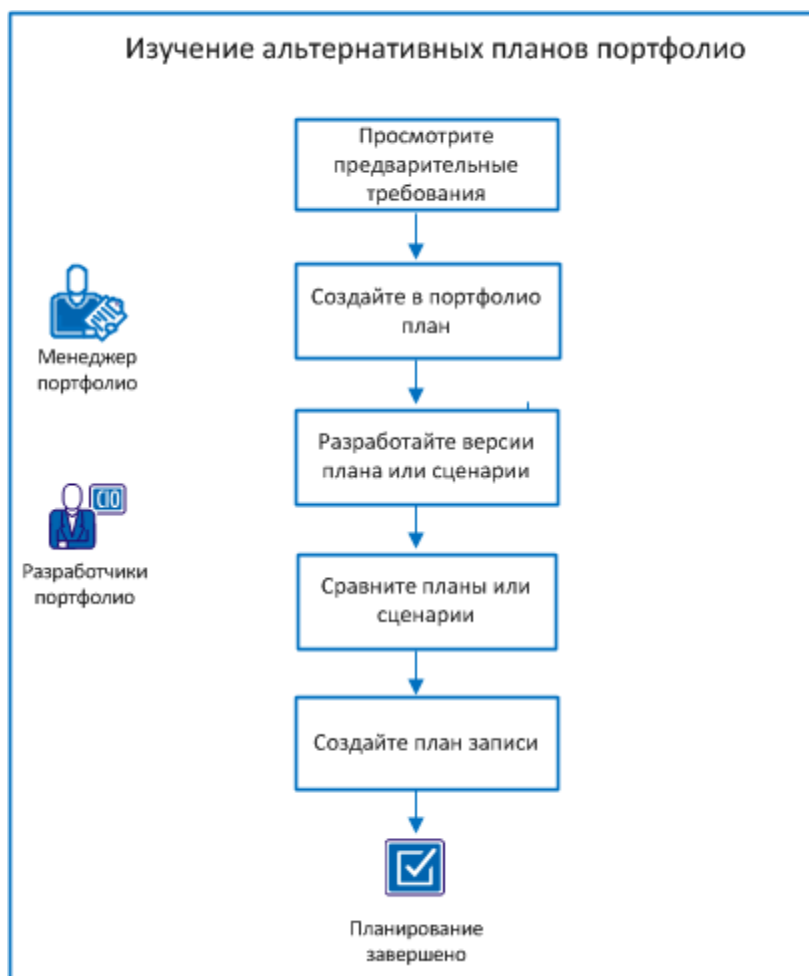
Для изучения различных параметров можно создавать версии плана, изменяя параметры исходного плана. Затем можно просмотреть сравнение различных версий или сценариев для существующей работы. В конечном счете можно утвердить план в качестве плана-сметы или плана, который необходимо использовать для выполнения.

Пример: Процесс планирования портфолио

Служба директора по ИТ регулярно просматривает свои текущие планы в рамках общего ИТ-портфолио. Частью обычного бизнес-цикла является изучение альтернативных сценариев для того, чтобы понимать как использовать ИТ-бюджет и ресурсы для достижения задач портфолио. В зависимости от природы и размера рекомендуемых изменений, ИТ-персонал внедряет следующий подход во время просмотров плана:

- Для малых и конкретных изменений они внедряют их немедленно, при условии, что изменения поддерживают существующие цели и незначительно меняют оперативные планы. Это может быть, например, сдвиг даты начала инвестиции на два месяца или перевод инвестиции на удержание в связи с текущими превышениями затрат и ограничениями ресурсов.
- Для более глубоких изменений, которые требуют дополнительных просмотров, они захватывают данные изменения в именованные версии планов или сценариев. Они рассылают данные сценарии заинтересованным лицам и собирают отзывы в соответствии с более формальным и упорядоченным процессом просмотра. Например, ежегодный процесс планирования может состоять из двух циклов просмотра. Первый просмотр проводится с руководством ИТ-команды. Второй просмотр проводится с исполнительным руководящим органом, состоящим из высшего руководства различных подразделений компании.

На следующей схеме показано, как диспетчер портфолио и заинтересованные лица изучают планы для инвестиций портфолио.



Для изучения альтернативных планов портфолио выполните следующие шаги:

1. [Проверьте предварительные требования](#) (на странице 57).
2. [Создайте сценарий в рамках портфолио](#) (на странице 57).
3. [Создайте версии плана или сценариев](#) (на странице 58).
4. [Сравните планы или сценарии](#) (на странице 62).
5. [Определите план-смету](#) (на странице 63).

Проверка предварительных требований

Для изучения альтернативных планов вашего портфолио выполните следующие шаги:

- Просмотрите сценарий *Начало управления портфолио* и в продукте настройте требуемые данные.
- Создайте содержимое портфолио, для которого требуется выполнить альтернативное планирование.
- Проверьте, что существующее портфолио отражает всю утвержденную и предлагаемую работу для данного подразделения. Определенная предлагаемая работа может находиться в не утвержденных проектах и идеях.
- Свяжите инвестиции с затратами и ресурсами и заполните их требуемыми сведениями.
- Установите и примените надстройку для акселератора РМО, чтобы просматривать отчеты портфолио, которые можно использовать для сравнения планов вашего портфолио.

Примечание. Дополнительные сведения об установке надстройки и отчетах портфолио см в *Руководстве по продукту акселератора РМО*.

Создание планов рамках портфолио

Для работы с поднабором данных портфолио и изучения альтернатив инвестиций портфолио, создайте один или несколько именованных планов. Например, можно создать следующие планы для портфолио ИТ-проектов, которые охватывают горизонт планирования на три фискальных года.

- ФГ13 Однолетний план для ИТ
- ФГ13 Трехлетний план для ИТ

Для создания плана измените следующие параметры, предустановленные на уровне портфолио:

- Даты начала и окончания. Даты начала и окончания плана в качестве поднабора горизонта портфолио. Например, если горизонт портфолио охватывает период с января 2014 года до 31 декабря 2015 года, можно создать однолетний план с 1 января 2014 года до 31 декабря 2014 года.
- Цели планирования по умолчанию. Цели затрат, ресурса и выручки для периода планирования в качестве поднабора целей портфолио. Например, если планирование осуществляется на один год, можно соответственно снизить цели.

Пример: Первый цикл планирования

Служба директора по ИТ компании Forward Inc. проводит совещание с персоналом по вопросу ежегодного планирования ИТ-портфолио. Диспетчер портфолио, также являющийся планировщиком портфолио, принимает участие в совещании, чтобы захватить и отразить параметры планирования, которые рассматривает команда. В текущей сессии планирования команда рассматривает проекты, которые должны по их мнению финансироваться в качестве части портфолио РМО. Для подготовки данного совещания диспетчер портфолио создает ИТ-план РМО на 2014 год, чтобы отобразить следующую работу:

- Проекты, начатые на данный момент.
- Проекта, еще не начатые, но утвержденные.
- Проекты, которые не утверждены, но имеют предлагаемое начало в рамках горизонта планирования.
- Идеи, которые не утверждены, но имеют предлагаемое начало в рамках горизонта планирования.

Выполните следующие шаги:

1. Откройте домашнюю страницу, выберите "Управление портфолио" и щелкните Портфолио.
2. Откройте портфолио, для которого требуется создать план.
3. Нажмите кнопку Планы, а затем кнопку Новый.
4. Укажите требуемые данные.

Создание версии плана или сценариев

Изменяйте планы и сохраняйте их в качестве альтернативных версий или сценариев. Можно просматривать отчеты сравнения для версий плана вашего портфолио и достичь наилучших возможных решений по инвестициям портфолио.

Можно создавать альтернативные версии плана, потенциально изменяя цели портфолио, содержимое и определенные атрибуты инвестиции (например даты, статус, ресурсы). Например, скопируйте план и создайте другую версию, снизив затраты на определенный процент.

Пример: Создание версий плана.

На совещании по планированию с персоналом директора по ИТ, диспетчер ИТ-портфолио компании Forward Inc. выбирает ИТ-план РМО на 2014 год. Диспетчер портфолио показывает представление "Ватерлинии", чтобы отобразить следующие детали для персонала:

- Все проекты и их текущий рейтинг.
- Потребности проекта в сравнении с целевыми ограничениями для затрат, ресурсов и выручки.
- Капитальные затраты, инженерные ресурсы, ресурсы бизнес-аналитика и ресурсы управления проектом в сравнении с целевыми ограничениями для затрат и ресурсов.

Персонал просматривает список приоритетов и делает следующие замечания:

- Из 20 миллионов долл. США целевого плана затрат, подразделение располагает 15 миллионами долл. США для проектов свыше ватерлинии или про финансируемых проектов.
- Из 30 миллионов долл.США целевой выручки, профинансированные проекты составляют только 20 миллионов долл. США выручки. Профинансированные проекты появляются выше ватерлинии в представлении.
- Из 70 ресурсов, доступных для работы проекта, уже закреплено 60 на профинансированные проекты.

Директор по ИТ сообщает о том, как более эффективно использовать ресурсы и работать на достижение целей бизнеса.

- Компания инициирует снижение затрат на 10 процентов за счет привлечения сторонних ресурсов в размере 20 процентов. ИТ-подразделение берет на себя обязательство по достижению данной цели.
- Для этого подразделению необходимо применять более стратегический подход. Команда по продажам хочет инвестировать в новое программное решение по продажам SaaS (программное обеспечение как сервис). Стоимость решения составляет 6 миллионов долл. США и в ИТ-бюджете остается только 5 миллионов долл. США. Новое решение обещает принести дополнительно 10 миллионов долл. США, которые помогут в достижении цели выручки.
- Команда по финансам только что предоставила обязательный проект, который стоит 500 000 долл. США. Проект не приносит никакой выручки, но отвечает требованиям регулирующих органов и необходим для продолжения работы компании.

Диспетчер портфолио создает другую версию плана, копируя ИТ-план РМО на 2014 год, и переименовывает его в "Параметр 1: минус 10 процентов, плюс обязательства директора по ИТ". В новую версию плана диспетчер портфолио вносит следующие корректировки:

- Снижает целевые затраты на 10 процентов в распределенной цели.
- Изменяет набор плановых ИТ-ресурсов таким образом, чтобы 20 процентов были получены от сторонних организаций.
- Изменяет численность персонала ролей с локальных ролей на сторонние роли, чтобы отразить намерение привлечь сторонний персонал.
- Переносит обязательный финансовый проект стоимостью 500 000 долл. США выше ватерлинии.
- Утверждает или перемещает проект SaaS стоимостью 6 миллионов долл. США выше ватерлинии.

Диспетчер портфолио просматривает новую версию плана с директором по ИТ и персоналом.

Вместе они отмечают, что подразделение по-прежнему имеет превышение цели затрат в 1,5 миллиона долл. США, но при этом выполняют цели по выручке. Также они по-прежнему теряют свои локальные и сторонние цели. Они вносят следующие изменения в план:

- Перемещают систему льгот на основе веб-технологий низкого приоритета ниже ватерлинии, освобождая тем самым 1 миллион долл. США затрат и четыре ресурса. Теперь превышение бюджета составляет всего 500 000 долл. США.
- Привлекают сторонние ресурсы на 20 процентов для своей работы и закрывают разрыв между своими локальными и сторонними целями.
- Назначают задачу создания новых планов по ресурсам и затратам с новыми ресурсными целями директору РМО.

Диспетчер портфолио сохраняет изменения в плане и уведомляет персонал. Директор по ИТ соглашается с новым планом, но отмечает, что теперь работа носит характер реакции на возникшие обстоятельства. Если ИТ-группа может сконцентрироваться на стратегических возможностях компании, она сможет достичь больших итоговых показателей. В результате это окажет большее воздействие и привлечет больше финансовых средств. Например, существует два небольших проекта в списке — инициатива "Управление контактами" и предложение "Трансформация компенсации продаж". Проекты относительно недороги (1,3 миллиона долл. США), но обещают принести 13 миллионов в качестве возврата инвестиций.

На основе входящих данных от директора по ИТ, диспетчер портфолио создает другую версию с названием "Параметр 2: Увеличение бюджета и стратегическая работа со значительным воздействием". В данную версию диспетчер портфолио вносит следующие корректировки и показывает новый план директору по ИТ:

- Увеличивает цели высокого уровня для затрат, как определено в свойствах портфолио, до 2 миллионов долл. США.
- Поднимает цели высокого уровня для выручки, как определено в свойствах портфолио, до 13 миллионов долл. США.
- Перемещает проект "Система льгот на основе веб-технологий", который команда решила приостановить, ниже ватерлинии, освобождая тем самым 1 миллион долл. США.
- Переносит обязательный финансовый проект выше ватерлинии, утверждая его и учитывая в затратах 500 000 долл. США.
- Переносит проект SaaS выше ватерлинии, утверждая его и учитывая в затратах 6 миллионов долл. США.
- Добавляет два стратегических проекта, которые упомянул директор по ИТ, выше ватерлинии, учитывая в затратах 1,3 миллиона долл. США и добавляя 13 миллиона к выручке.

Выполните следующие шаги:

1. Откройте домашнюю страницу, выберите "Управление портфолио" и щелкните Портфолио.
2. Откройте портфолио, для которого требуется создать версию плана.
3. Нажмите кнопку Планы.
4. Выберите план, для которого требуется создать версию и нажмите кнопку Копировать.
5. Чтобы создать другую версию плана, переименуйте план.
6. Отредактируйте свойства на основании новых требований.

Сравнение планов или сценариев

После изменения планов проанализируйте и оцените изменения, чтобы понять последствия, если бы план был реальным.

Для сравнения разных версий плана по следующим факторам, используйте отчеты портфолио:

- Ограничения портфолио
- Подсчет инвестиций
- Финансовые метрики (например NPV, ROI)

Примечание. Для доступа и просмотра отчетов портфолио, которые можно использовать для сравнения планов портфолио, установите и примените надстройку для акселератора РМО. Дополнительные сведения об установке надстройки и отчетах портфолио см в *Руководстве по продукту акселератора РМО*.

Пример. Сравнение сценариев планирования портфолио

Директор по ИТ компании Forward Inc. просматривает новую версию плана, теперь называемую "Параметр 2: Увеличение бюджета и стратегическая работа со значительным воздействием". Он делает замечание, что вся обязательная работа находится выше ватерлинии в контексте выполнения более стратегической работы.

Директор по ИТ высказывает пожелание в указании большего количества данных для обоснования получения большего финансирования.

Диспетчер портфолио выбирает следующие планы портфолио и запускает отчеты сравнения:

- ИТ-план РМО на 2014 год
- "Параметр 1: минус 10 процентов, плюс обязательства директора по ИТ"
- "Параметр 2: Увеличение бюджета и стратегическая работа со значительным воздействием".

Используя отчеты, персонал сравнивает следующие аспекты планов или сценариев портфолио:

- Разница общих плановых затрат, плановой выручки и других финансовых метрик и плана.
- Разница общих плановых затрат, плановой выручки и других финансовых метрик и инвестиции.
- Разница в ранжировании инвестиции или представлений ватерлинии и плана.

Выполните следующие шаги:

1. Откройте домашнюю страницу, выберите "Управление портфолио" и щелкните Портфолио.
2. Откройте портфолио, для которого требуется сравнить планы.
3. Нажмите кнопку Планы.
4. Выберите планы, которые требуется сравнить, и нажмите кнопку Сравнить.
5. Выберите отчет сравнения для планов портфолио.

Определение плана-сметы

План-смета является планом портфолио, который предполагается использовать в портфолио для выполнения будущих изменений инвестиции.

По мере изучения различных параметров портфолио, можно обращаться к предыдущим версиям планов или сценариев, которые были вами рассмотрены. После того, как решено следовать определенному плану, примените его и все его изменения в качестве POR.

Пример: Выбор POR

В течение процесса планирования и просмотра, персонал планирования портфолио в компании Forward Inc. быстро понимает, что параметр плана 2 является более предпочтительным. В сравнении с параметром плана 1, параметр плана 2 предлагает следующие преимущества:

- Более высокий ROI
- Более высокий уровень выручки на каждый ресурс

Персонал собирает другие важные данные с использованием других планов портфолио, чтобы сделать их положения соответствующими параметру 2, как наилучшего варианта.

Директор по ИТ просматривает параметры с исполнительным руководящим органом и рекомендует параметр 2 в качестве перспективного плана работы. После того, как руководители увидели данные, они согласились, что параметр 2 является наиболее разумным. Директор по ИТ сообщает об изменении планов диспетчеру портфолио. Диспетчер портфолио определяет параметр плана 2 в качестве POR для портфолио.

Выполните следующие шаги:

1. Откройте домашнюю страницу, выберите "Управление портфолио" и щелкните Портфолио.
2. Откройте портфолио, для которого требуется определить план-смету.
3. Нажмите кнопку Планы.
4. Выберите требуемый план и нажмите кнопку Настроить план-смету.

Глава 4: Настройка своих портфолио

В этом разделе содержатся следующие темы:

[Настройка представления разделительной линии](#) (на странице 65)

Настройка представления разделительной линии

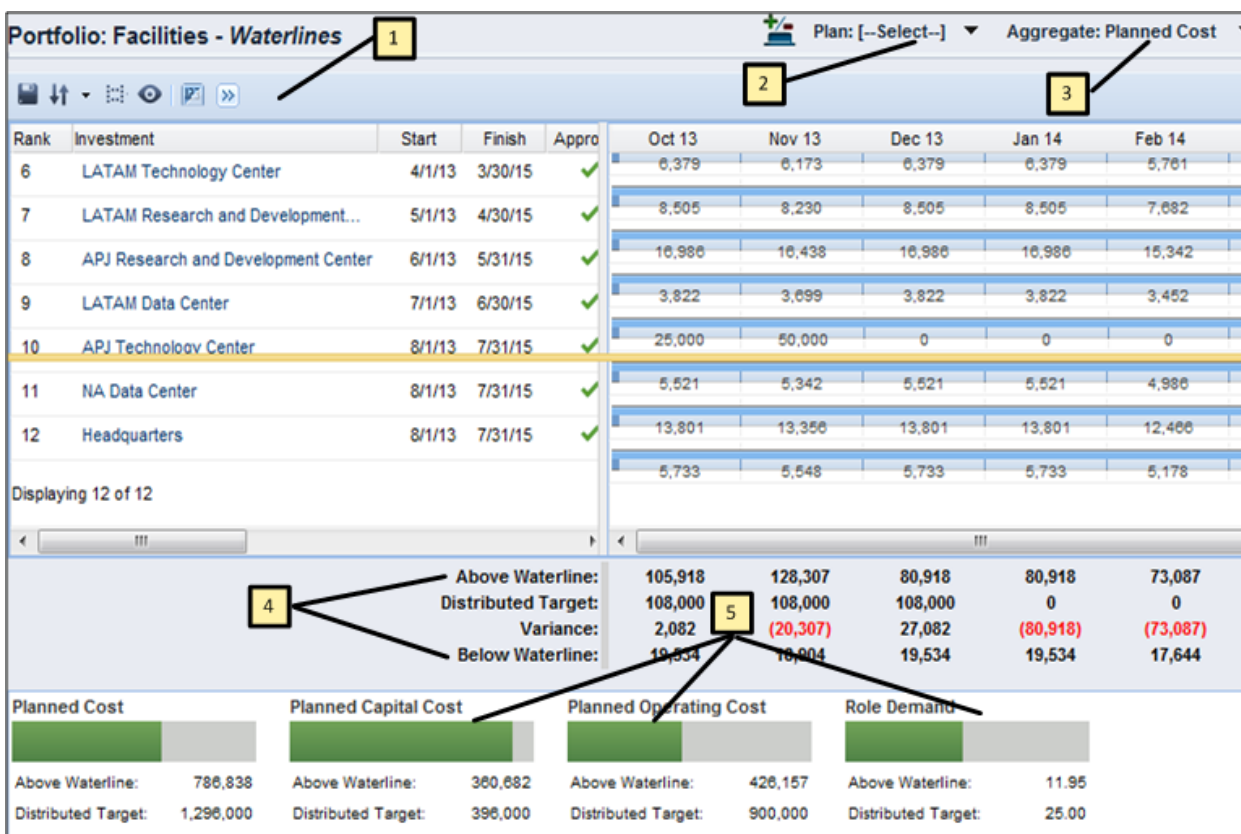
Используйте представление "Ватерлиния", чтобы определить приоритет и обосновать инвестиции для портфолио. Ватерлиния представляет собой точку анализа списка инвестиций портфолио. Например, ватерлиния может появиться там, где встречается цель для основного ограничения общего бюджета. По умолчанию, утвержденные инвестиции с более ранними датами окончания размещаются вверху представления. Не утвержденные инвестиции с более поздними датами окончания располагаются внизу.

Можно определить правила для настройки собственного пользовательского критерия начального ранжирования инвестиций. При просмотре списка инвестиций во время совещаний по планированию портфолио с заинтересованными лицами, вы можете оценить, как список приоритетной работы соотносится с установленными ограничениями портфолио по затратам, выручке и ресурсам с течением времени. На основании обратной связи от заинтересованных лиц, можно вручную точно отрегулировать определение приоритетов, чтобы обосновать текущие инвестиции и переопределить предустановленные правила ранжирования.

Например, можно определить плановую цель затрат для плана портфолио, затем настроить конфигурацию ватерлинии, чтобы захватить основное ограничение *Плановые затраты*. Ватерлиния отображается в списке инвестиций в точке, где находится цель плановых затрат. Все, что находится выше ватерлинии, находится в рамках плановых затрат портфолио, а ниже — превышает плановые затраты.

В то время, как основное ограничение определяет местоположение ватерлинии в списке, правила ранжирования определяют, какие инвестиции появляются выше или ниже ватерлинии. Можно вручную переопределить, что будет находиться выше ватерлинии, перетаскивая саму ватерлинию или сами инвестиции в новое место в списке. Во время изменения положения ватерлинии или инвестиций в списке, отображается итоговое отличие между целевыми ограничениями и итоговыми значениями портфолио.

На следующем рисунке показано представление "Ватерлиния" и инструменты, которые позволяют отобразить необходимую информацию о портфолио.



1. **Панель инструментов.** Позволяет определить правила ранжирования инвестиций, отобразить счетчик ограничений в нижней части представления и показать масштабированные по времени агрегированные значения для инвестиций на диаграмме Ганта.
2. **Раскрывающийся список "План".** Позволяет выбрать существующие планы для портфолио. Представление "Ватерлиния" меняется в соответствии с данными плана.
3. **Раскрывающийся список "Ограничение агрегированных значений".** Позволяет выбрать ограничения портфолио в виде строк агрегации.

4. **Строки агрегации.** Отображаются масштабированные по времени агрегированные значения выше ватерлинии и ниже ее, а также отклонение значений для выбранного портфолио.
5. **Счетчики ограничений.** Отображает информацию об отклонении общих значений выше и ниже ватерлинии. Все столбцы ограничений, показанные в списке, также отображаются в виде счетчиков ограничений.

На следующей схеме показано, как диспетчер портфолио настраивает представление "Ватерлиния".



Для настройки представления "Ватерлиния" выполните следующие шаги:

1. [Просмотрите предварительные требования](#) (на странице 68).
2. [Настройте столбцы ограничения для представления "Ватерлиния"](#) (на странице 68).
3. [Определите и примените правила ранжирования](#) (на странице 69).
4. [Сбалансируйте ограничения затрат и ресурсов портфолио](#) (на странице 72).
5. [Проверьте выбор представления "Ватерлиния"](#) (на странице 73).

Просмотр предварительных требований

Перед выполнением процедур в данном сценарии убедитесь в том, что выполнены следующие задачи:

- Просмотрите сценарий *Начало управления портфолио*.
- Выберите инвестиции портфолио и синхронизируйте портфолио со сведениями CA Clarity PPM.
- Создайте планы портфолио, которые будут отличаться от портфолио.
- Создайте цели для портфолио и планов.

Настройка столбцов ограничения для представления "Ватерлиния"

Для отображения необходимых сведений на представлении "Ватерлиния", начните с настройки столбцов. Например, чтобы использовать плановые затраты в качестве основного ограничения, которое отслеживает ватерлиния, настройте представление "Ватерлиния" на отображение столбца "Плановые затраты". Добавляемые к представлению "Ватерлиния" столбцы зависят от потребностей бизнеса и того, как проводится управление инвестициями.

Выполните следующие шаги:

1. Откройте Домашнюю страницу, выберите Управление портфолио и щелкните Портфолио.
2. Откройте портфолио и щелкните Ватерлинии.
3. Откройте раскрывающееся меню Планы и выберите портфолио или план портфолио.
4. Щелкните значок Параметры и нажмите Настройка.
Откроется страница "Разметка столбцов списка".
5. В списке Доступные столбцы выберите столбцы для представления "Ватерлиния" и переместите их в список Выбранные столбцы с помощью стрелок.

Примечание. Если вы добавили итоговое значение роли к целям, можно выбрать роль для отображения ее в качестве столбца на представлении "Ватерлиния". Например, если выбрать администратора базы данных в качестве роли на вкладке портфолио "Цели", настройка *Роль: администратор базы данных* становится доступной в качестве столбца.

6. Нажмите кнопку "Сохранить".
7. Если необходим более широкий столбец для настройки, выполните следующие шаги (необязательно):
 - а. Откройте раздел "Раздел столбцов списка" и нажмите Поля.

- b. Щелкните значок Свойства для названия столбца.
- c. Увеличьте число в поле Ширина столбца и нажмите кнопку Сохранить и вернуться.
- d. Нажмите кнопку Сохранить и вернуться.

Примечание. Также можно перетащить край столбца на представлении "Ватерлиния" для увеличения или уменьшения ширины.

- 8. Просмотрите столбцы на представлении "Ватерлиния" и измените их при необходимости.

Примечание Перетащите фрагмент Ганта представления вправо, если новые столбцы не видны. Также можно расширить или уменьшить диаграмму Ганта с помощью значка, расположенного в верхней части списка.

Определение и применение правил ранжирования

Правила ранжирования определяют местоположение инвестиций в списке представления "Ватерлиния". Создайте ранжирование с помощью назначения веса атрибутам, применяемым к инвестициям. Например, можно задать вес утвержденным инвестициям, чтобы установить их рейтинг выше, чем у не утвержденных инвестиций. При расчетах рейтингов для всех инвестиций, утвержденные инвестиции появляются выше в рейтинге списка. Чем больше правил ранжирования применяется, тем сложнее становятся расчеты и переменные результаты. Обдумайте правила, настраиваемые для начального ранжирования.

Весовые значения, назначаемые атрибутам, являются относительными. Выберите атрибуты инвестиции для назначения веса на основании бизнес-потребностей. Начальное ранжирование является отправной точкой для оценки портфолио или плана. Чтобы обосновать портфолио, вручную переместите инвестиции в списке и просмотрите результаты изменений.

Далее описан процесс настройки правил ранжирования:

- Выберите основное ограничение портфолио для ватерлинии. Например, выберите в качестве основного ограничения "Плановые затраты". В данном случае ватерлиния появляется в том месте списка, где сумма плановых затрат для портфолио превышает. Таким же образом, выберите в качестве основного ограничения портфолио "Плановую выручку". В данном случае ватерлиния появляется в точке реализации плановой выручки.
- Выберите атрибуты инвестиции, доступные на уровне портфолио, и назначьте вес для атрибутов. Можно выбрать все доступные атрибуты для всех типов инвестиций, включенные в портфолио.

- Для обозначения большей важности, назначьте атрибуту больший вес. Для обозначения меньшей важности, назначьте меньший вес. Например, чтобы обозначить, что атрибут "Процент выполнения" для инвестиции несет большую важность, назначьте ему больший вес, чем для других атрибутов.
- Если выбрать атрибут подстановки, можно назначать вес отдельным значениям подстановки.

Примечание: При создании плана для портфолио, план наследует правила ранжирования портфолио. При копировании плана, копия наследует правила ранжирования исходного плана.

Выполните следующие шаги:

1. Откройте Домашнюю страницу, выберите Управление портфолио и щелкните Портфолио.
2. Откройте портфолио и щелкните Ватерлинии.
3. Откройте раскрывающееся меню Планы и выберите портфолио или план портфолио.
4. Щелкните Правила ранжирования, затем щелкните Определить правила ранжирования.

Появится страница *Критерии определения приоритетов*.

5. В поле Основное ограничение выберите атрибут инвестиции, который использует ватерлинию в качестве основного ограничения.
Например, если необходимо использовать плановые затраты в качестве основного ограничения, выберите "Плановые затраты". Ватерлиния отображает превышение цели плановых затрат в списке инвестиций.
6. Нажмите кнопку Добавить.
7. Установите флажок рядом с каждым атрибутом, к которому нужно применить правила ранжирования, и нажмите кнопку Добавить.

Атрибут появится на странице *Критерии определения приоритетов*.

8. Для каждого атрибута выполните следующие шаги:
 - a. Выберите способ ранжирования.
 - b. Для обозначения веса, введите числовое значение в поле Весовое значение атрибута.

Например, если выбран способ ранжирования *Низкое значение лучше*, то значение веса атрибута 1 оказывает наибольшее влияние.

Примечание. При выборе атрибута подстановки, нажмите Весовое значение подстановки в строке атрибута, чтобы указать весовое значение для каждого отдельного значения подстановки.

9. После завершения настройки правил ранжирования для выбранных атрибутов, нажмите Сохранить и вернуться.

10. Щелкните Правила ранжирования, затем щелкните Запустить правила ранжирования.

Расчеты для правил ранжирования завершаются и список в представлении "Ватерлиния" перестраивается. Ватерлиния отображается в списке в точке, где портфолио превышает основное ограничение.

11. Если список инвестиций длинный, нажмите Найти ватерлинию на панели инструментов, чтобы прокрутить до ватерлинии в списке.

Выравнивание ограничений затрат и ресурсов портфолио

Чтобы увидеть, как портфолио влияет на горизонт планирования, отобразите агрегированные значения ватерлинии для конкретного ограничения портфолио за определенный период времени. Например, для просмотра влияния ограничения "Плановые затраты" на инвестиции портфолио выберите ограничение и просмотрите следующие агрегированные значения:

- Выше ватерлинии
- Ниже ватерлинии
- Распределенная директивная прибыль
- Отклонение между распределенной целью и значением выше ватерлинии
- Значения отрицательного отклонения, выделенные красным цветом

Временную шкалу можно изменить, чтобы увидеть изменение агрегированных значений на разных временных отрезках (например, за месяц или квартал).

Информация об агрегированных значениях позволяет сузить число открытых вопросов для выравнивания мощности для данного запроса. Например, можно изменить даты инвестиции, чтобы сбалансировать значения отрицательного отклонения плановых затрат за данный квартал.

Поведение строк агрегации обусловлено следующими факторами.

- Параметры отображения представления "Ватерлиния". Если применить фильтр просмотра или скрыть диаграмму Гранта, строки агрегации не будут отображаться.
- Изменения, внесенные в данные инвестиций в представлении "Ватерлиния". Строки агрегации синхронизируются с изменениями в представлении. Например, если назначить предварительные приоритеты для списка инвестиций или изменить данные инвестиций, выполняется пересчет списков агрегаций для отражения этих изменений.
- Статус входа пользователя. Выбранное ограничение портфолио для агрегирования применяется только в ходе одного сеанса входа. При выходе из системы агрегированные значения не сохраняются. Для повторного отображения значений необходимо снова выбрать ограничение портфолио для агрегирования.

Выполните следующие шаги:

1. Откройте Домашнюю страницу, выберите Управление портфолио и щелкните Портфолио.

2. Откройте портфолио и щелкните Ватерлинии.
3. Щелкните раскрывающееся меню ограничения Агрегировать и выберите ограничение портфолио, для которого необходимо просмотреть агрегированные значения ватерлинии.

Строки агрегации появятся под списком инвестиций и диаграммой Ганта.
4. Для отображения масштабированных по времени агрегированных значений для каждой инвестиции по выбранному ограничению щелкните "Показать значения" на панели инструментов.

Агрегированные значения появятся сверху столбцов диаграммы Ганта.

Проверка выбора представления "Ватерлиния"

Проверьте, что результаты ватерлинии соответствуют вашим ожиданиям. Любые ограничения столбца, отображаемые в списке, также отображаются в панели в нижней части списка в виде счетчика ограничений. Счетчики содержат информацию об отклонениях итоговых значений выше и ниже ватерлинии.

Если счетчики ограничений не отображаются, щелкните "Показать итоговые значения" на панели инструментов.

Примечание. Инвестиции, добавленные в портфолио после последнего ранжирования, появляются в верхней части списка на представлении "Ватерлиния". Инвестиции, назначенные как NR (не ранжированные) отображаются в столбце "Рейтинг". Инвестиции с данным рейтингом не включаются в итоговые значения представления "Ватерлиния". Запустите правила ранжирования снова, чтобы включить вновь добавленные инвестиции.

Чтобы определить недостаточность или избыточность ограничения портфолио при отображении с масштабом по времени, проверьте значения в строках агрегации. Для балансировки портфолио внесите необходимые корректировки в ограничение.