

## **ЛЕКЦИЯ 14. УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ ПРОЕКТОВ**

По стандарту PMI, программа – это группа связанных проектов, скоординированно управляемых, получение выгод и контроль за исполнением которых невозможны при изолированном управлении этими проектами.

Другое определение – программа – временная организация для выполнения уникальных и сложных процессов большого масштаба.

Действительно, традиционно программы и соответствующие методы управления применялись в крупномасштабных мероприятиях по развитию обороны и освоению космического пространства. Однако серьезные и быстрые социальные изменения последних десятилетий, ускорение и усложнение хода событий, усиление факторов неопределенности сделали масштаб не самым главным признаком программы.

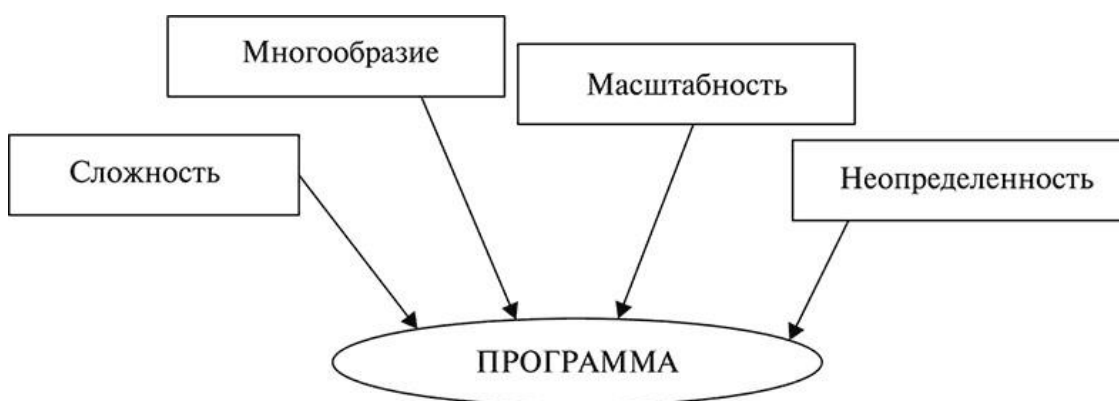
Можно рассмотреть ряд аспектов, определяющих особенности программы как управленческого подхода:

- эффективность – управление крупным проектом в ряде случаев становится более эффективным, когда он разбивается на более мелкие интегрированно управляемые проекты;
- координация – это интегрирующий механизм согласования сложных проектов, покрывающий, как зонтик, и связывающий деятельность в этих проектах;
- объединение и концентрация – мероприятие, собирающее вместе отдельные проекты, приводящее в том числе к появлению «эффекта масштаба»;
- масштабность – средство больших сдвигов и серьезного воздействия в противоположность малым изменениям, решение крупных задач;
- общность – средство единения, с помощью которого отдельные участники, ранее неработавшие вместе, собираются для достижения общей цели;
- выгоды – создание выгод на уровне бизнеса в целом;

– цели – комплекс сгруппированных действий по изменению стратегических или тактических выгод;

– синергия – получение больших выгод, чем при раздельном выполнении проектов.

Обобщенно свойства задач, решение которых целесообразно осуществлять через создание программ, показаны на рисунке:



*Сложность* задач, которые возникают в процессе достижения ряда стратегических результатов, требует, во-первых, их разбиения на ряд частных, во-вторых, привлечения отдельных специалистов и целых коллективов для решения этих частных задач. Данные частные задачи – это отдельные проекты, их общая задача – программы.

*Многообразие.* В ряде случаев для получения интегрального результата необходимо решить много разных задач, каждая из которых требует специальных знаний и компетенций.

В этой ситуации может оказаться целесообразным, а иногда необходимым выделить указанные задачи в отдельные проекты.

*Масштабность.* Есть задачи, которые являются крупными, требующими привлечения значительного количества людей и ресурсов. С управленческой точки зрения весьма трудно охватить такую задачу целиком – эффективнее разбить ее на несколько более мелких (частных), которые в известных условиях могут стать проектами, с последующей интеграцией результатов частных задач в общий результат.

*Неопределенность.* В ряде случаев существует значительная неопределенность в решении задач достижения стратегических результатов.

Эта общая неопределённость, может быть, декомпонирована в частные: политическую, технологическую, социальную, рыночную и др. Каждый тип неопределенности может порождать свои проекты. Кроме того, по ряду причин не всегда ясен полный состав задач и соответственно проектов, которые следует разрабатывать. Отдельные проекты могут «подтягиваться» по мере снижения неопределенности и попадать под «зонтик» программы.

### **Отличия и сходства программы и портфеля проектов**

Очень часто программы и портфели могут быть очень похожими. Главное, что их сближает, – это ориентация на достижение целей. Если говорить о портфеле, то, как правило, это совокупность всех целей компании.

Кроме того, у портфеля и программы есть внешнее сходство, так как они состоят из определенного числа проектов.

Различие заключается в том, что проекты в программе выполняются скоординированно, а в портфеле такое управление может отсутствовать. Применительно к портфелю правильнее говорить о возможной взаимосвязи проектов (хотя не обязательно она должна быть), о том, что нужно или возможно распределять ресурсы между ними. Что касается программы, то у нее есть менеджер, который осуществляет скоординированное управление отдельными проектами для достижения запланированного результата программы в целом. Результаты одних проектов в составе программы являются необходимым условием для запуска и выполнения других проектов.

### **Типы программ**

Программы имеют различную историю возникновения, по-разному связаны с целями и стратегиями организации. В целом можно отметить следующие типы программ:

– *приоритетно-стратегические* – вытекают из хорошо определенного видения будущего компании, как правило, формируются «сверху вниз». Эти программы направлены на реализацию стратегий компании, обусловленных видением топ-менеджеров и стейкхолдеров;

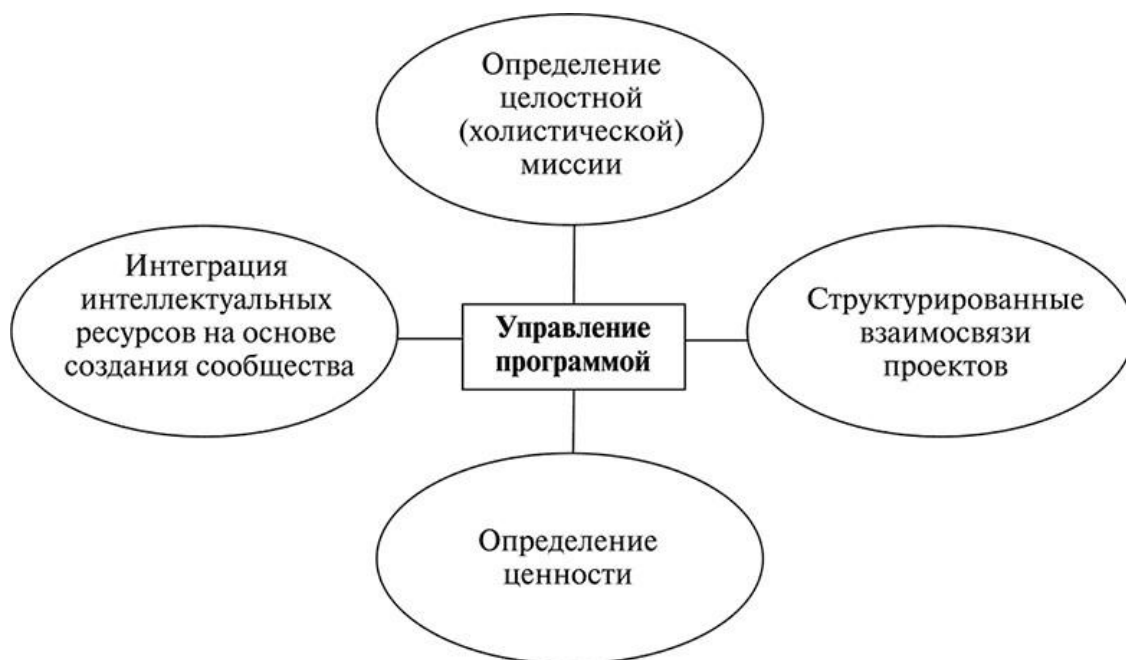
– *проектно-надстроечные* – создаются из уже существующих, в ряде случаев не всегда связанных, проектов после осознания необходимости их координации для достижения определенных результатов;

– *вынужденные* – программы, которые необходимо инициировать вследствие изменений в окружении компании, появлении новых законодательных актов во избежание негативных тенденций в деятельности компании.

**Управление программой** – это действия по скоординированной организации, определению направлений и осуществлению комплекса проектов, а также трансформационные усилия для достижения результатов и реализации стратегически важных для бизнеса выгод. Трансформационные усилия представляют собой действия по проведению изменений, необходимых для передачи результатов программы в бизнес-операции и адаптации этих результатов.

Если рассматривать управление программой как некоторую концепцию, то речь прежде всего должна идти об определении целостной миссии программы и ее назначения. Кроме того, важно рассматривать программу как сообщество людей, создаваемое для мобилизации и интеграции интеллектуальных ресурсов различных типов с целью выполнения этой миссии. В организации управления программой человеческие ресурсы выходят за пределы вертикальной организации, специалисты разного профиля объединяются для выполнения работы и создания креативности, для преодоления слабых мест, реализации профессиональных возможностей, обучения, повышения удовлетворенности трудом за счет консолидации сильных сторон профессионалов.

Комплекс взаимосвязанных проектов и скоординированное управление ими (интеграционный менеджмент) позволяют получить новую ценность, создание которой было бы невозможно при использовании иных подходов.



Так как ценность программы меняется с течением времени под влиянием изменений в окружении и внешних обстоятельств, ее получение необходимо постоянно контролировать и уточнять. Эти обстоятельства определяются политикой, обществом, экономикой, рынком, конкуренцией, техническими инновациями. Ценность программы – главный индикатор, определяющий направления управления ею.

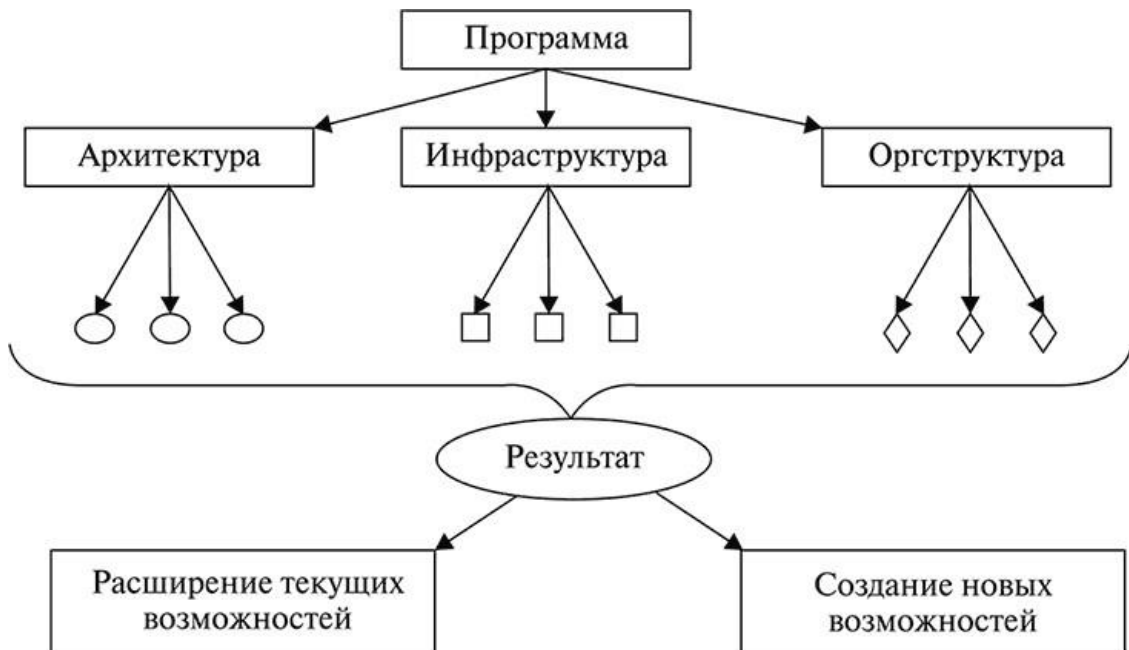
Необходимо иметь в виду, что стейкхолдеры, вовлеченные в программу, имеют разные интересы и роли, ожидают получения разных ценностей. Поэтому важно, насколько это возможно, сбалансировать оценки для удовлетворения всех стейкхолдеров. Однако изменения во внешних обстоятельствах приводят к разбалансированию ценностей, воспринимаемых стейкхолдерами. В таких случаях выпуск аналитической прогнозной информации, ориентированной на изменение индикаторов ценности, может помочь преодолеть возникающие проблемы.

Общие требования к измерению ценности программы:

- простота понимания;
- количественная измеримость;
- визуализация.

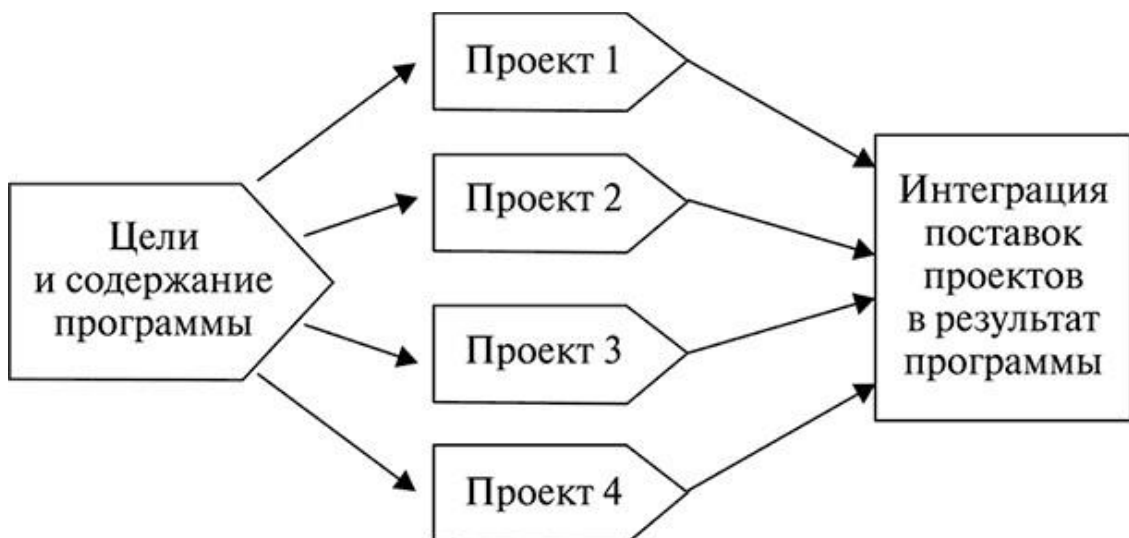
**Структурный взгляд на управление программой**

С позиций строения программы можно говорить о ее архитектуре, инфраструктуре и организационной структуре.



Архитектура программы – это строение, обусловленное составом входящих в нее проектов (иногда используется термин «досье проектов»). Архитектура программы должна формироваться таким образом, чтобы, как уже отмечалось, была возможность получения интегрального результата и соответствующих выгод для компании в целом.

Инфраструктура программы – это состав объектов обеспечения ее функционирования, включающий офисы, технические средства, оргтехнику, программное обеспечение и другие необходимые объекты.



Организационная структура (организационный дизайн) – строение программы с точки зрения состава участников программы, их функций, ответственности и других элементов.

### **Функционально-тематические области управления программой**

Управление программой предполагает выполнение специальных действий по разным аспектам функционирования программы. В целом эти действия направлены на подготовку и получение выгод организации от проведения изменений на основе результатов реализации программы. Они касаются планирования, координации, интеграции, синергии и других вопросов.

Данные действия требуют необходимой квалификации и специальной подготовки осуществляющих их лиц по определенной управленческой тематике и наличия у них соответствующих компетенций. С одной стороны, это планирование, управление рисками, управление качеством, персоналом, коммуникациями и другие направления. С другой – выполнение определенных функций управления программой, которые могут быть представлены на различных фазах ее жизненного цикла. Более обобщенно эти действия можно представить некоторым функционально-тематическим составом:

- стратегическое управление;
- формирование организационного дизайна;
- вовлечение стейкхолдеров;
- управление реализацией выгод;
- создание образа будущего организации;
- планирование и контроль;
- разработка бизнес-кейса;
- финансовое управление;
- управление рисками;
- управление качеством.

Стратегическое управление программой нацелено на формирование ее целостной концепции и способов реализации, включающее:

- миссию;
- видение;
- целевые выгоды;
- ресурсы;
- риски;
- вехи;
- функциональные стратегии.

**Миссия.** В менеджменте миссия рассматривается как концепция, показывающая причину существования компании. В управлении программой миссия относится к пониманию направлений достижения миссии компании в части рассматриваемой программы. Если, например, миссия компании формулируется как «создание техники ради прогресса и процветания человечества», то миссия программы может звучать как «разработка нового поколения мобильной связи, расширяющего возможности коммуникаций между людьми». Документ, описывающий миссию, называется положением (декларацией) о миссии программы.

**Видение.** Видение программы – это картина желаемого будущего после завершения программы. Оно характеризует конечные цели программы, показывает изменения по сравнению с текущим состоянием. Видение должно описывать те новые возможности, которые позволит получить успешное завершение программы. Такое описание поможет стейкхолдерам лучше понять ценности, создаваемые для них программой, а кроме того, видение должно направлять действия участников программы. Общие требования к декларации о видении программы – это его соответствие миссии, разумная краткость, обращенность ко всем заинтересованным лицам, конкретность, осуществимость, способность вдохновлять стейкхолдеров и участников программы.



**Целевые выгоды.** Стратегическое управление программой предполагает конкретизацию «ощущений» о целостной ценности программы в ее конкретных результатах и тех выгодах, которые программа принесет компании и стейкхолдерам. Необходимо представить эти выгоды как измеряемые показатели, определить их целевые значения, но следует отметить, что это не всегда простая задача по причине разноплановости самих выгод.

**Ресурсы.** На стадии инициации программы нужно понять виды и объемы требуемых ресурсов. Это могут быть: деньги, люди, материалы, технические средства и др. Вряд ли стоит начинать программу или, по крайней мере, запускать ее в полном объеме при явном дефиците ресурсов и неблагоприятных прогнозах в этой области.

**Риски.** Безусловно, есть риски при запуске практически любой программы. Понятно, что на ранних стадиях программы существует неполная ясность всех деталей и, кроме того, всегда есть неопределенность внешних и внутренних обстоятельств ее реализации. Необходимо выделить стратегические риски, которые могут иметь фатальный характер для программы. К стратегическим рискам могут быть отнесены те из них, которые имеют высокую вероятность активации, сильное воздействие на целевые результаты программы, а также слабые возможности реагирования и ответных действий.

**Вехи.** Важным аспектом стратегического управления является выявление значимых промежуточных этапов реализации программы, привязанных к окончанию определенных периодов или вех. Необходимо определить эти периоды и результаты, вовремя вносить изменения в их конфигурацию и прилагать усилия к их достижению.

**Функциональные стратегии.** Кроме общих стратегических позиций можно говорить о функциональных стратегиях по отдельным аспектам программы (иногда их называют деловыми стратегиями). Это стратегии в области взаимодействия со стейкхолдерами, персонала, финансов, закупок и

др. Они имеют более конкретный характер и в общей постановке рассмотрены в последующих разделах.

### **Формирование организационного дизайна программы**

Организационный дизайн программы – это ее строение в части состава и ролей участников и структурных образований, их ответственности и взаимодействия. Организация программы должна обеспечивать и определять:

1. Распределение прав принятия решений, дающих возможность эффективного выполнения своих ролей отдельными участниками.
2. Мотивационные, поощрительные и оценочные системы.
3. Наличие прав, достаточных для обеспечения ресурсами, взаимодействия со стейкхолдерами, балансировки приоритетов программы с потребностями текущей деятельности, фокусировки на выгодах бизнеса.
4. Релевантные знания и опыт для обеспечения необходимых действий, в том числе для координации людей внутри программы, выявления и оценки рисков и управления ими.

Можно выделить основных участников программы, таких как:

- спонсирующая группа;
- главный ответственный владелец программы;
- программный совет (комитет);
- менеджер программы;
- менеджер бизнес-изменений;
- менеджер реализации выгод;
- менеджер проекта;
- программный офис;
- другие участники программы.

**Спонсирующая группа.** Поскольку программа запускается для создания серьезных изменений в компании, причем изменений, которые часто реализуются в условиях неполной ясности их последствий, решение о ее запуске должны принимать лица, представляющие владельцев бизнеса и высших менеджеров, ответственных за определение направлений бизнеса,

достижение стратегических целей организации, инвестиции. Эта группа лиц определяет способы реализации стратегии бизнеса при помощи проектов и программ. Она может по-разному называться в различных организациях: портфельный совет, инвестиционный комитет, стратегический комитет или как-то по-другому. Данная группа дает программе право на жизнь и обеспечивает поддержку, поэтому она также может быть названа спонсирующей группой (sponsoring group – SG). Спонсирующая группа дает формальное одобрение запуска и завершения программы.

В условиях мультипрограммного окружения SG решает межпрограммные проблемы, которые требуют вмешательства высших стейкхолдеров для гарантирования требуемого прогресса изменений. Именно эта группа оценивает прогресс программы с сравнением со стратегическими целями. Следует подчеркнуть, что члены группы должны быть лидерами и движущей силой в предполагаемых изменениях.

Спонсирующая группа, как правило, из числа своих членов назначает главного ответственного владельца программы, который несет полную ответственность за результаты программы. Эта группа оказывает ему поддержку в решении важных вопросов реализации программы.

**Главный ответственный владелец программы** (senior responsible owner – SRO) – это лицо, которое в конечном счете ответственно за успех программы, гарантирует соответствие целей программы ожидаемым выгодам (бенефитам). Он уполномочен определять направления программы и принимать наиболее важные решения. Безусловно, он должен иметь достаточный авторитет и вес, чтобы лидировать в команде программы и нести ответственность за ее реализацию. Главный ответственный владелец создает программный совет и руководит его работой.

Он реализует видение программы, определенное и утвержденное спонсирующей группой, ведет программу по всем ее аспектам, обеспечивая лидерство в течение всего жизненного цикла программы. Его главными

задачами являются обеспечение инвестирования (фондирования) программы и взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами.

**Программный совет.** Как уже отмечалось, программный совет создается главным ответственным владельцем. Главная цель совета – направлять программу, способствовать координации ее проектов и обеспечивать запланированные поставки и выгоды. Члены совета оказывают поддержку главному ответственному владельцу, но не подменяют его.

Ответственность программного совета:

- члены программного совета несут индивидуальную ответственность перед SRO за свою область деятельности в программе;
- определяют приемлемый профиль риска и порог риска программы в целом и отдельных проектов;
- гарантируют поставки программы в рамках запланированных параметров;
- обеспечивают разрешение стратегических проблем между проектами, которые требуют вмешательства высших стейкхолдеров;
- обеспечивают операционную стабильность и эффективность программы в течение всего цикла ее разработки.

Каждый член совета консультирует главного ответственного владельца в соответствии с той функциональной областью, которую он представляет.

Как правило, членами программного совета являются SRO, менеджер программы, менеджер бизнес-изменений, ответственные лица проектов, представители функциональных подразделений.

**Менеджер программы.** Осуществляет каждодневное руководство программой от имени SRO. Менеджер программы ответственен за поставки программы, создание новых возможностей и реализацию выгод, стабильное руководство процессами программы. Назначение программного менеджера является важной частью процесса формирования команды программы.

В частности, менеджер программы:

- планирует программу и ее общий дизайн;

- определяет общие рамки реализации программы;
- проактивно осуществляет мониторинг прогресса результатов программы;
- обеспечивает эффективную координацию проектов и их взаимозависимостей, интеграцию результатов;
- формирует программное окружение проектов;
- планирует бюджет и затраты в соответствии с прогрессом программы;
- поддерживает архитектуру и взаимосвязи внутри программы посредством определения и выравнивания полномочий и ответственности;
- обеспечивает соответствие результатов проектов требованиям программы по качеству, времени и бюджету;
- способствует максимуму эффективности в распределении ресурсов и компетенций в разрезе «досье» проектов;
- управляет взаимодействием со стейкхолдерами;
- инициирует дополнительные действия и усилия при выявлении разрывов в программе;
- идентифицирует возникающие в программе проблемы и их нарастание;
- регулярно готовит отчеты по прогрессу программы для SRO.

**Менеджер бизнес-изменений.** Существует разница между созданием потенциальных новых возможностей, что достигается успешным завершением проектов и программы, и фактической реализацией выгод, которые являются результатами этих возможностей.

Менеджер бизнес-изменений ответственен за:

- обеспечение фокуса на изменениях, которые обеспечивают выгоды для организации;
- определение выгод (бенефитов), которые могут быть получены от реализации программы;
- оценку прогресса реализации выгод;

- достижение измеряемых улучшений и выгод;
  - разработку профиля выгод;
  - разработку плана реализации выгод;
  - определение метрик производительности, мониторинг «здоровья» организации;
- консультирование менеджера программы по вопросам соответствия программы и проектов установленным требованиям в части реализации выгод;
  - внедрение механизмов, при помощи которых реализуются выгоды.

***Менеджер по реализации выгод.*** Главной функцией менеджера по реализации выгод являются гарантирование выполнения плана реализации бенефитов и подготовка соответствующих обзоров. Он работает в тесном контакте с менеджером бизнес-изменений.

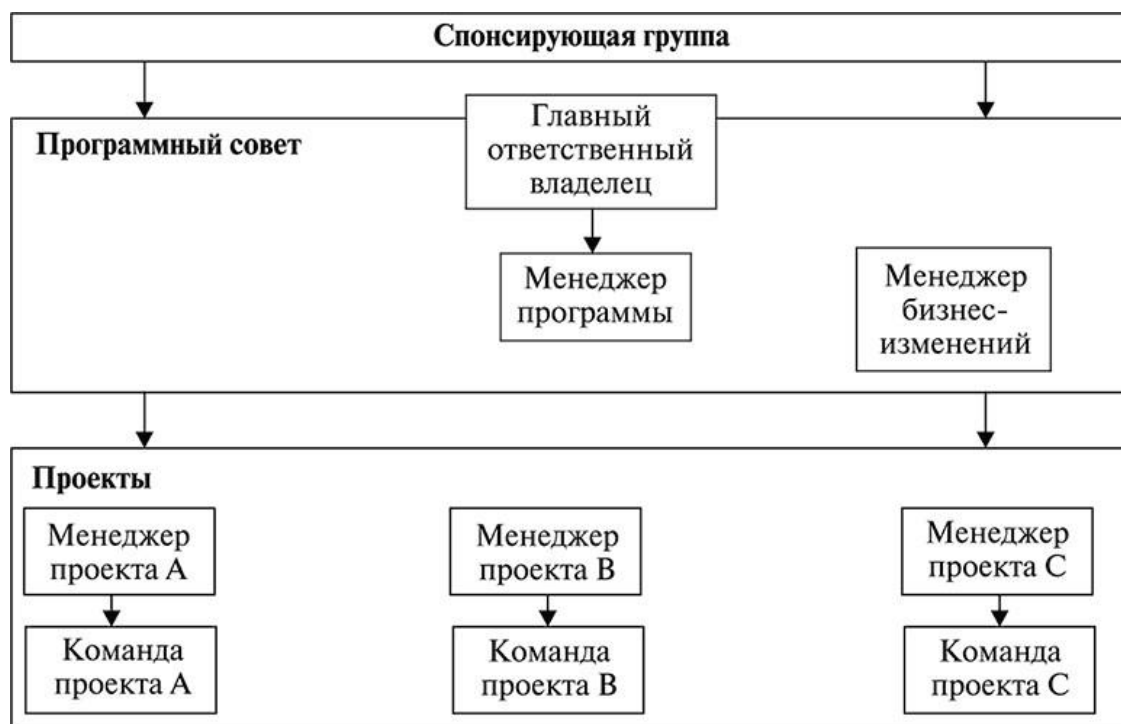
***Менеджер проекта*** — лицо, ответственное за проведение комплекса работ, связанных с проектом, за развитие проекта и его поставки в соответствии с планом. Он отчетывается перед менеджером программы за результаты проекта как части программы. В отдельных проектах функции менеджера проекта может выполнять менеджер программы.

***Программный офис.*** Программа – это серьезное мероприятие, которое генерирует большое количество информации, в ней задействовано множество людей, присутствует значительный объем коммуникаций. Для координации информационных, коммуникационных и других потоков создается программный офис (ПО). При наличии нескольких программ этот офис организует работу всех программ. ПО работает в тесном взаимодействии с портфельным офисом. Можно выделить две основные функции ПО: первая – обеспечение различных видов поддержки программы, вторая – руководство и регулирование в части стандартов, финансового мониторинга, диагностика «здоровья» программы и др.

По сути, программный офис должен обеспечивать оценку различных аспектов функционирования программы, понимание того, что она эффективно управляется, что будут получены запланированные результаты и в целом программа – на пути к реализации ожидаемых выгод. Основные аспекты оценки должны быть сосредоточены на реализации стратегии риск-менеджмента, следовании программы бизнес-кейсу и стратегии взаимодействия со стейкхолдерами. Важной функцией ПО является подготовка регулярных обзоров с указанием проблем и путей их решения.

**Другие участники программы.** Кроме охарактеризованных выше в программе участвуют лица, выполняющие функции по планированию, учету, контролю и др.

**Организация управления программой.** В общем виде организация управления программой представлена на рисунке.



### **Вовлечение стейкхолдеров в программу**

Как известно, стейкхолдеры – это лица и организации, имеющие интерес к программе и ее результатам. Их интересы могут быть самыми различными и проявляющимися как в положительном отношении и влиянии,

так и в отрицательном. Поэтому одна из основных задач заключается в том, чтобы усилить возможную пользу от взаимодействия с ними и уменьшить отрицательное воздействие.

Процесс вовлечения стейкхолдеров предполагает разработку и реализацию стратегии, которая характеризуется следующими элементами:

- создание профиля стейкхолдеров;
- создание эффективных каналов коммуникаций;
- обеспечение соответствия содержания, средств и частоты коммуникаций нуждам стейкхолдеров.

***Создание профиля стейкхолдеров.*** Профиль стейкхолдеров программы включает:

- идентификацию стейкхолдеров;
- определение влияния, интересов и отношения стейкхолдеров к результатам программы;
- определение важности и силы каждого стейкхолдера;
- приоритизацию стейкхолдеров.

Первый шаг вовлечения стейкхолдеров – это выявление их состава. Здесь необходимо определить как влияние результатов программы на стейкхолдеров, так и их влияние на программу. При этом одни стейкхолдеры выявляются в самых начальных фазах, например, в процессе разработки видения, другие – в процессе разработки программы.

Важно отметить, что в течение жизненного цикла программы состав стейкхолдеров может меняться. Формирование их состава в привязке к отдельным областям программы может осуществляться на основе разработки карты стейкхолдеров программы:

Перечень стейкхолдеров	Области программы			
	1	2	3	4
А	○			
В		○		○
С	○	○	○	○



Следующим этапом создания профиля стейкхолдеров программы является разработка матрицы «влияние – интерес»:

Интерес стейкхолдеров к программе	Влияние стейкхолдеров на программу		
	низкое	среднее	высокое
Высокий		Активные консультации	Вхождение в капитал
Средний		Поддержка	
Низкий	Информация	интереса	

Как видно из рисунка, и интересы, и влияние стейкхолдеров могут иметь различные уровни. Из этого сочетания следуют разные варианты действий. В одних случаях их достаточно просто проинформировать о ходе реализации программы, в других – осуществлять более активные коммуникации и т. д.

На основе рассмотренных карты и матрицы проводится приоритизация или ранжирование стейкхолдеров с целью определения каналов коммуникаций, характера ключевых посланий и организации взаимодействия и обратной связи.

### Управление реализацией выгод (бенефитов) программы

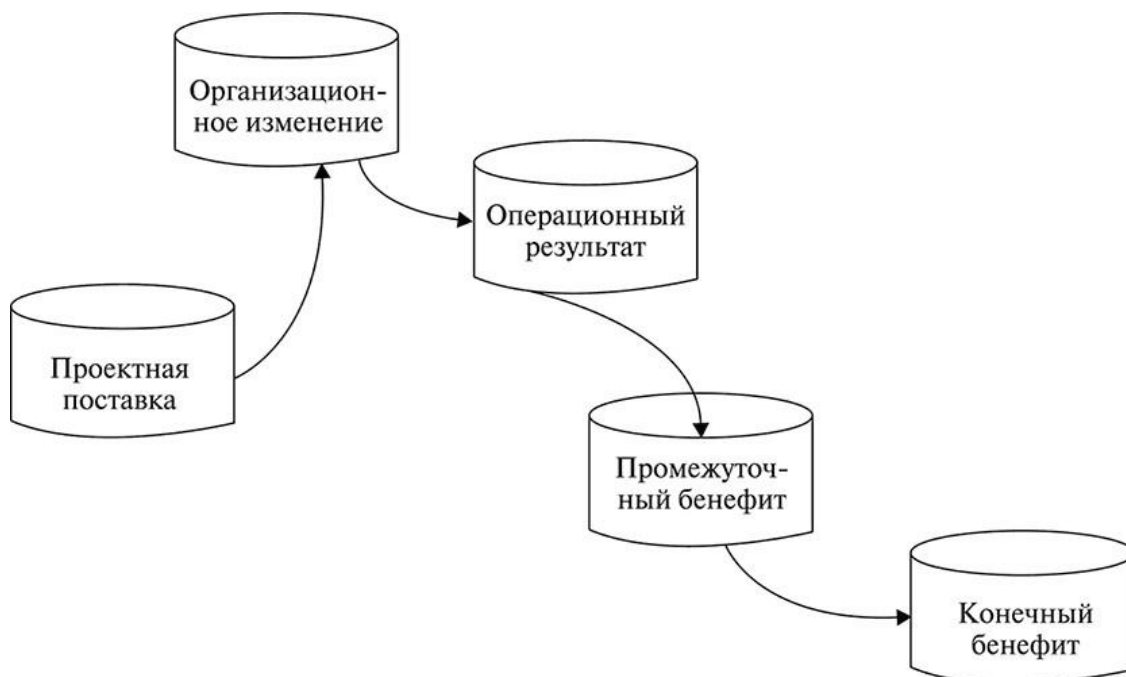
Выгоды, или бенефиты, которые получает организация от реализации программы, должны быть выявлены и определены с самого начала и увязаны со стратегическими целями и видением. Важно отметить, что разные результаты программы имеют разную степень завершенности и влияния на конечные цели организации. Рассмотрим следующие из них.

*Проектная поставка* – итог (результат) завершения проекта, делающий возможным разработку других проектов программы или создание нового операционного результата для получения конечного бенефита (достижения целей бизнеса).

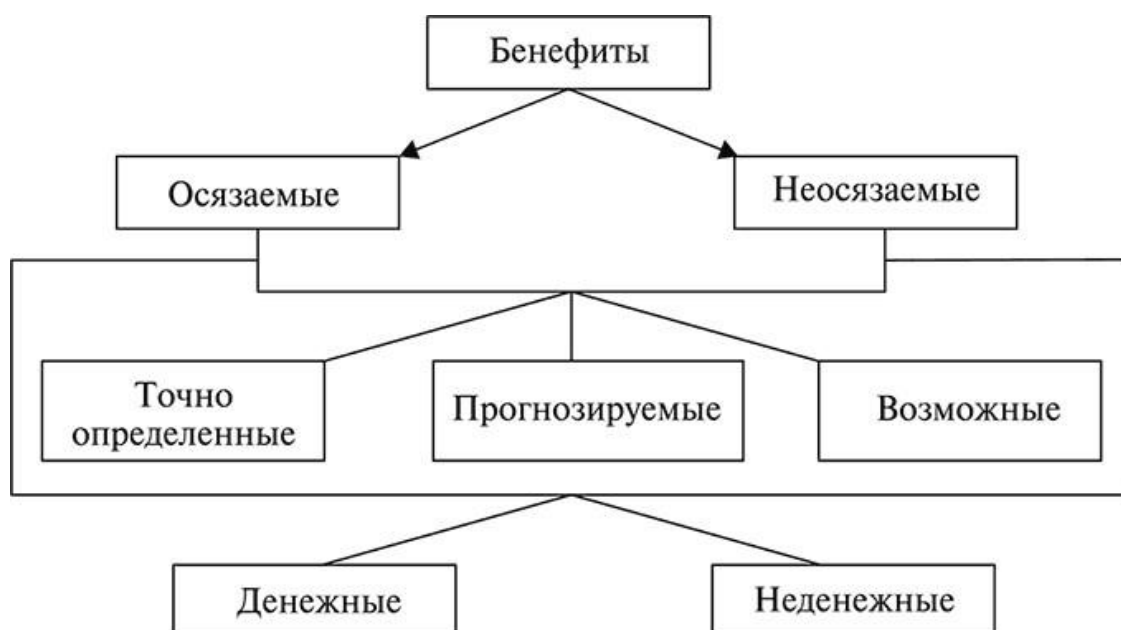
*Операционный результат* – новое состояние бизнес-операций организации от использования проектной поставки или их комплекса после проведения изменений. Во многих случаях это лишь потенциальная

возможность, требующая в дальнейшем проведения изменений в бизнес-операциях. Достижение этого результата иногда не гарантирует получения выгод для организации.

*Бенефит* – выгода, получаемая организацией от реализации нового операционного результата, проявляющаяся в улучшении целевых показателей деятельности. Причем бенефиты могут иметь промежуточный характер, когда запланированная выгода еще не получена в полной мере.



По своему содержанию бенефиты могут быть самыми различными, их укрупненные типы приведены на рисунке:



Одни из них имеют характер конкретных измеряемых результатов (осязаемые). Другие представляются, например, созданием новых культурных ценностей, усилением приверженности работников к компании и т. д. (неосязаемые). Какие-то могут быть определены достаточно точно, и их получение гарантировано. Могут быть такие, которые прогнозируются с определенной вероятностью. Некоторые – возможны при определенном благоприятном ходе событий.

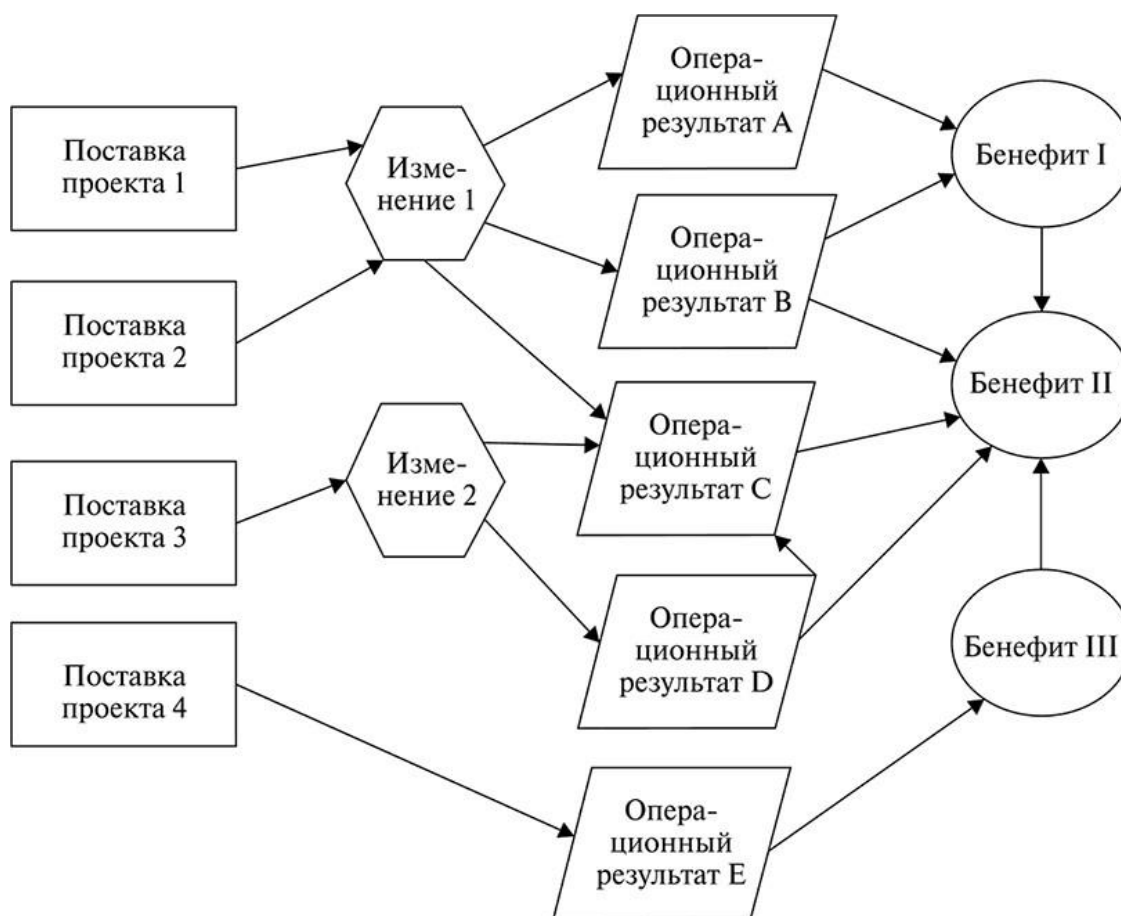
Бенефиты могут измеряться в денежном выражении или иметь неденежный характер (например, удовлетворение новым государственным стандартам, требованиям различных инспекций и др.).

Процессы управления бенефитами:



Для выстраивания логической причинно-следственной цепочки результатов программы, системного видения, а также для визуального их представления необходима карта бенефитов. Данная карта показывает состав

и взаимосвязь различных результатов программы: поставок проектов, изменений, операционных результатов и бенефитов.



### **Создание образа будущего организации**

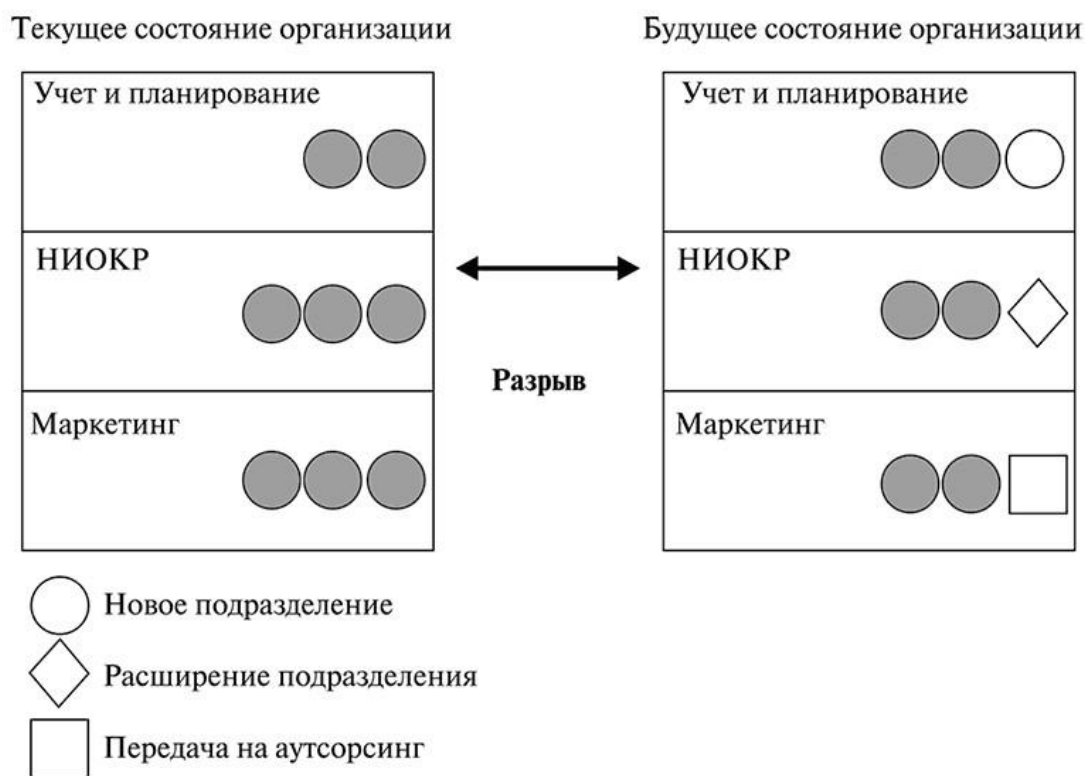
Образ будущего организации, или блюпринт, – это модель организации, ее процессов, информационных систем и других элементов, необходимых для обеспечения новых возможностей организации, определенных ее видением и стратегией, для создания которых запускается программа.

Задача блюпринта состоит в создании деталей дизайна организации, описывающего ее состояние в будущем, которое могло бы обеспечить реализацию бенефитов. Эффективный блюпринт должен включать следующие элементы:

- Процессы, бизнес-модели основных операций, включая затраты и производительность (П).
- Организационную структуру, персонал (О).

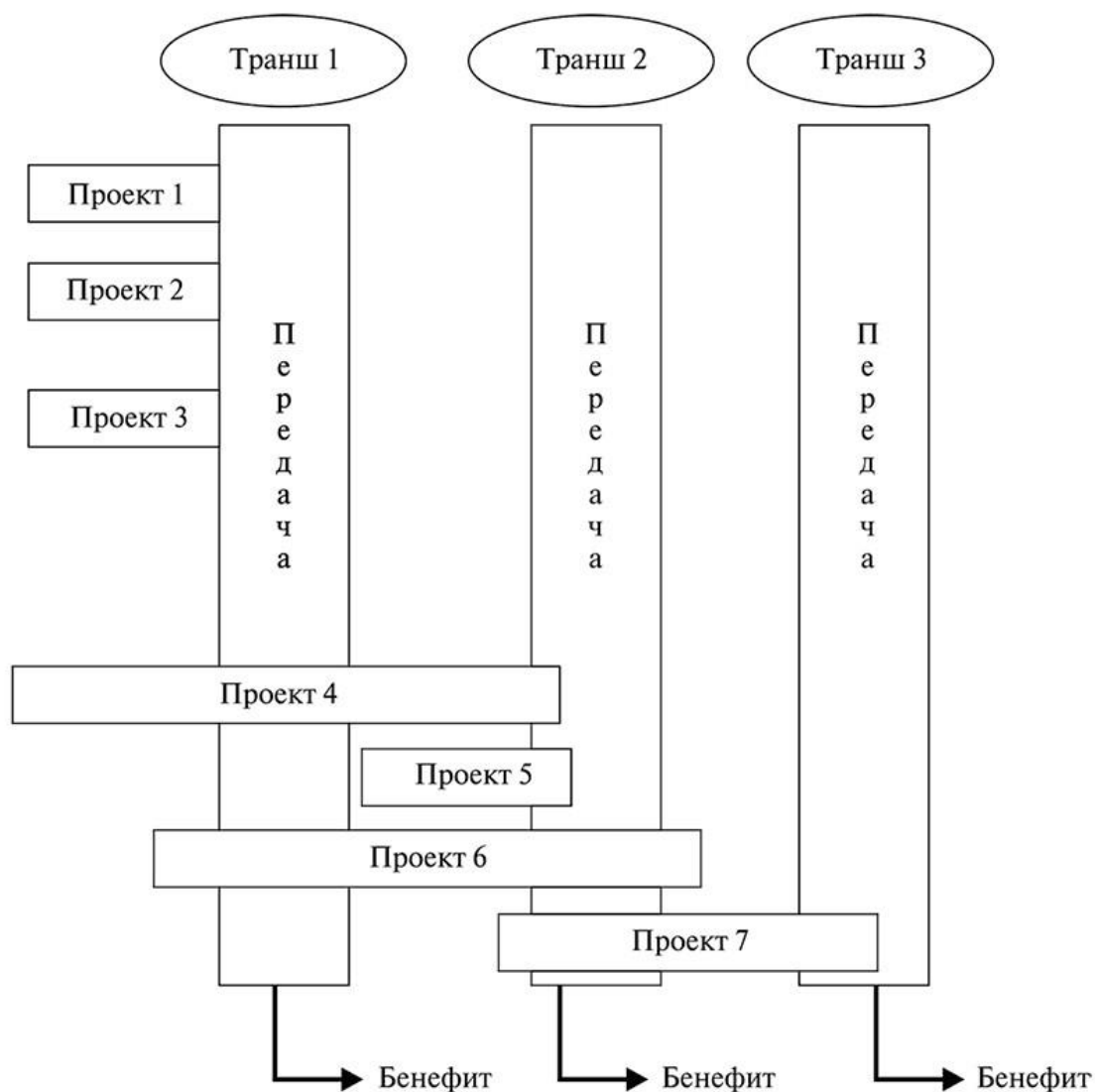
- Технологии, информационные технологии, оборудование, здания (Т).
- Информационные системы и базы данных (И).

Схематично и в упрощенном виде соотношение между текущим и будущим состоянием организации представлено на рисунке:



Цель бюллетеня – формирование будущего, внутренне связанного состояния компании и комплекса ее элементов (они перечислены выше), поддерживающих это состояние.

Элементы будущего организации призваны сделать реальными результаты программы и должны быть связаны с ними. Многие, особенно крупные, программы не осуществляют поставку новых запланированных возможностей одновременно. Существует несколько заранее определенных временных точек в будущем (вех), в которых поставки программы будут осуществляться отдельными частями, или траншами. Транши программы – совокупность проектов, сгруппированных для проведения поэтапных изменений бизнеса и реализации бенефитов.



Отдельные транши программы постепенно формируют новое состояние организации, предусмотренное блоупринтом.

### **Планирование и контроль**

Подготовка плана программы включает:

- информационное обеспечение;
- консультации и согласования;
- разработку плана.

Программный контроль предполагает поддержку деятельности, которая осуществляется на протяжении всего жизненного цикла программы:

- пересмотр и улучшение поставок;

- обеспечение лучшего понимания процессов, которого еще нет на начальных стадиях реализации программы;
- внесение определенности в ход всех процессов и взаимоотношений;
- предложения по корректировке плана.

В ряде случаев на начальных этапах план программы, как уже отмечалось, создается в условиях неполной ясности по многим аспектам программы. В общем можно отметить, что план программы призван создать целостную картину того, как будет осуществляться программа.

Разработка плана программы требует понимания уровня детализации, необходимой для информационного обеспечения мониторинга прогресса и принятия решений, определения контрольных точек, средств и инструментов мониторинга, информацию от проектов, передаваемую на уровень программы.



Необходимо понять лаконичную форму представления плана стейкхолдерам, содержащего полезную информацию, без отвлечения на мелочи и второстепенные для них детали.

Планирование программы должно фокусироваться на взаимозависимостях проектов и зависимости от внешних обстоятельств.

### *Ресурсы программы*

Все, что требуется программе, может рассматриваться в качестве ресурса. Это могут быть люди, активы, материалы, финансирование, различные виды обслуживания. Высокую ценность имеют ресурсы, которые предполагается использовать в различных проектах программы. Необходима идентификация этих ресурсов и их планирование в особом порядке. Следует уделить внимание такому ресурсу, как люди, которые одновременно будут работать в нескольких проектах. В этом же аспекте нужно учитывать отдельные виды оборудования, базы данных, услуги со стороны.

### *Список (досье) проектов*

Список проектов включает полный их перечень, формирующий, как уже отмечалось, архитектуру программы. Причем здесь очень важна интеграция поставок, которые призваны обеспечить желаемое будущее состояние организации, определенное в блюпринте. Указанный перечень проектов включает:

- описание проектов, расписание и поставки;
- взаимосвязи проектов;
- информацию, необходимую для управления рисками.

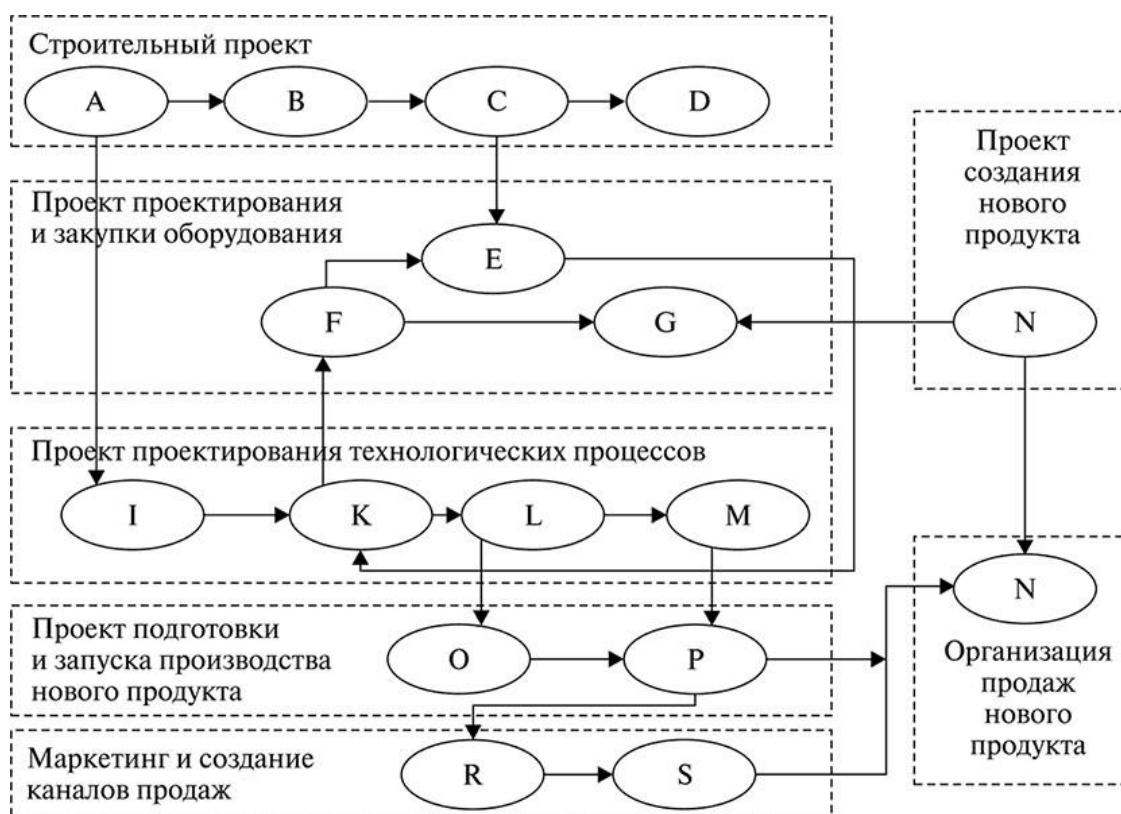
Укрупненно проекты программы можно разделить с учетом следующих признаков:

- по дисциплинам (например, физические, химические, инженеринговые) – что особенно важно для мультидисциплинарных программ;
- по месту локализации – важно для программ, проекты которых дислоцируются на разных территориях;
- по характеру поставок – проекты, реализующие поставки, которые имеют самостоятельное значение; проекты, поставки которых влияют на результаты других проектов.



### *Временное планирование программы*

Для планирования времени программы и разработки календарного плана необходимо уяснить взаимосвязь отдельных проектов с комплексами работ одних проектов, которые влияют на комплексы работ других проектов. На рисунке приведен пример схемы таких взаимосвязей для программы по выводу на рынок нового продукта.



### **Жизненный цикл программы**

Жизненный цикл – период существования программы от ее инициации до закрытия. Укрупненно эти фазы показаны на рисунке:



### ***Фаза идентификации***

На данной фазе осуществляются следующие действия:

- Согласование и окончательное принятие мандата (или устава) программы.
- Назначение главного ответственного владельца программы и членов программного совета.
- Видение программы. В видении должно быть проведено обоснование бенефитов, которые обусловлены новыми возможностями организации, предоставленными программой.
- Краткое описание программы (programme brief). В данном документе (брифе) приведены цели программы и пути их достижения.

### ***Фаза определения (разработки) программы***

На данной фазе завершается «физическое» создание программы и формируются все предпосылки для запуска проектов. Наиболее важные мероприятия и результаты данной фазы сводятся к следующим:

- Формирование инфраструктуры.
- Создание команды для разработки определения программы.
- Выявление стейкхолдеров.

- Уточнение видения программы.

На фазе определения программы также осуществляются:

- разработка блюпринта;
- разработка профиля бенефитов;
- создание досье проектов (архитектура программы);
- определение траншей программы;
- разработка организационного дизайна;
- разработка плана программы;
- разработка бизнес-кейса.

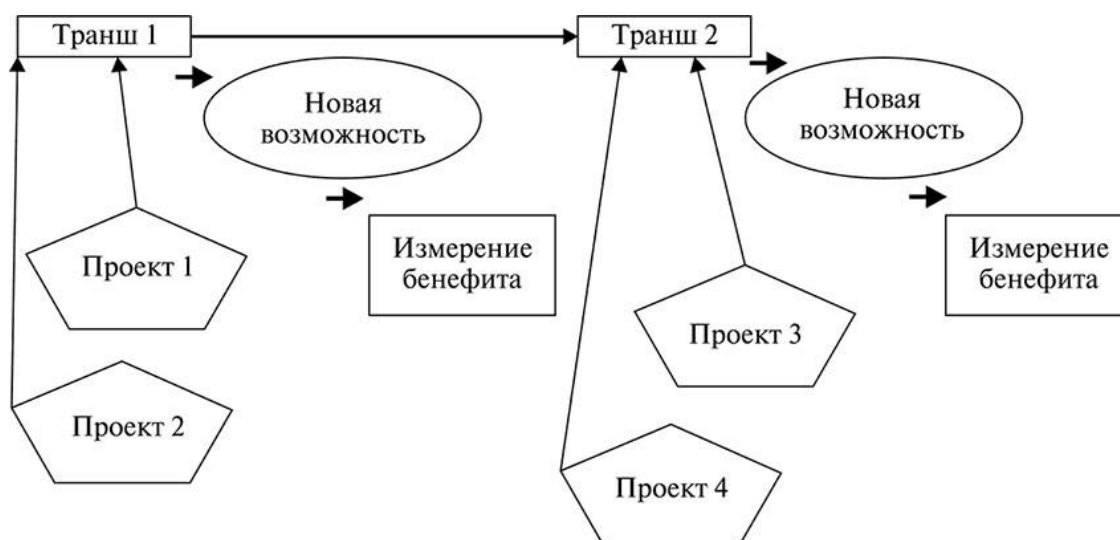
### ***Фаза управления траншами программы***

Цель данной фазы и связанных с ней процессов состоит во внедрении в жизнь процедур управления программой. К ее началу уже должна функционировать организационная структура, должны быть назначены отдельные лица, определены все роли и ответственность, созданы команды проектов. Должны быть начаты проекты и другая деятельность в порядке, предусмотренном расписанием программы.

Можно отметить основные процессы и результаты данной фазы:

- руководство работой по созданию результатов; реализация траншей;
- управление рисками и возникающими проблемами;
- организация и контроль коммуникаций;
- аудит соответствия видению, плану и бизнес-кейсу;
- реализация блюпринта в соответствии со стратегией;
- мониторинг, контроль и отчетность;
- передача результатов в операционную деятельность;
- подготовка к новому траншу;
- обзор и закрытие транша.

По результатам соответствующих траншей должны быть осуществлены поставки проектов, созданы новые возможности для организации и измерена соответствующая часть бенефитов (бенефиты данного транша).



Рассматриваемая фаза управления траншами разбивается на две взаимосвязанные подфазы: создания возможностей и реализации бенефитов.

### ***Создание возможностей***

Этап и процессы создания возможностей – это действия по координации и управлению поставками проектов в соответствии с планом программы. Поставки проектов позволяют получить новые операционные возможности, определенные в блюпринте организации. В общем случае эти действия повторяются в каждом транше программы. Они тесно связаны с действиями в рассмотренном ниже процессе реализации бенефитов, гармонизированы с целями программы и передачей результатов в операционную деятельность.

Данный процесс может быть представлен следующими подпроцессами:

- Запуск проектов.
- Вовлечение стейкхолдеров.
- Увязка проектов с реализацией бенефитов.
- Увязка проектов с целями программы.
- Регулирование и контроль поставок проектов.

Результаты процесса создания возможностей:

- Работающие проекты.
- Изменения проектов.
- Проведенные коммуникационные мероприятия.

- Одобренные, протестированные и утвержденные поставки проектов.
- Накопленные знания.
- Отчеты по проектам.
- Развитие методов и инструментов разработки проектов и программы.

### ***Реализация бенефитов***

В конечном счете в данной подфазе происходит то, ради чего затевалась программа. При этом можно выделить три главных процесса:

- управление подготовкой передачи результатов программы в операционную деятельность;
- управление передачей результатов;
- управление адаптацией результатов программы в бизнес-операциях (после передачи результатов).

### ***Фаза закрытия программы***

Программа может быть закрыта, когда есть уверенность в достижении результатов, описанных в блюпринте. Следует иметь в виду, что часть бенефитов реализуется в процессе выполнения программы, но в целом комплекс бенефитов может быть получен при завершении всех проектов программы.

Программа может быть досрочно закрыта в случае несоответствия ее реализации принятому бизнес-кейсу, в случае отсутствия необходимого финансирования, когда внешние обстоятельства делают программу ненужной для организации.

Закрытие целесообразно, когда:

- проведены изменения, предусмотренные программой;
- произошла стабилизация бизнес-операций после внесения изменений;
- работает система измерения бенефитов;
- достигнуто новое состояние, предусмотренное блюпринтом;

- достигнуто удовлетворительное приближение к бизнес-кейсу;
- завершен последний транш программы;
- отсутствуют нерешенные проблемы.

При наличии данных обстоятельств до стейкхолдеров может быть доведено сообщение о том, что программа будет закрыта. При этом готовятся необходимые инструкции и расписание закрытия.

Закрытие программы предполагает подтверждение того, что получено удовлетворительное приближение к бизнес-кейсу, все проекты удовлетворительно завершены, что также должно быть указано в обзоре.

Если есть необходимость, то указывается на целесообразность запуска следующей программы.