

Управление информационно- технологическими проектами

ЛЕКЦИЯ 14.

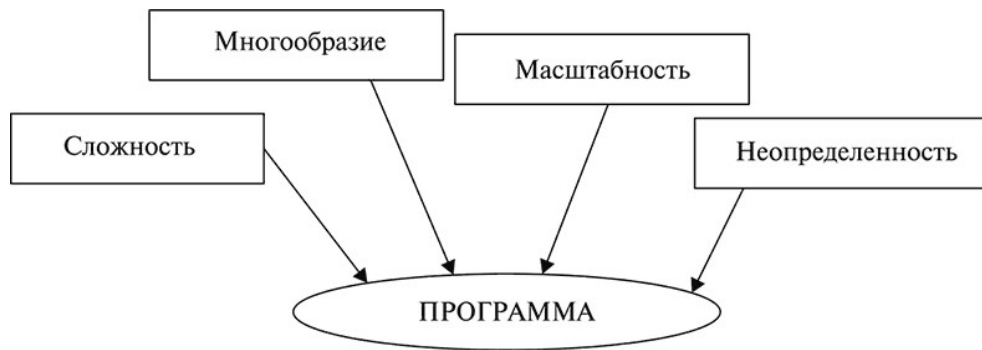
УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ ПРОЕКТОВ



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, связывающий деятельность в этих проектах;
- ❑ **объединение и концентрация** – мероприятие, собирающее вместе отдельные проекты;
- ❑ **масштабность** – средство больших сдвигов и серьезного воздействия в противоположность малым изменениям, решение крупных задач;
- ❑ **общность** – средство единения;
- ❑ **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.

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



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.

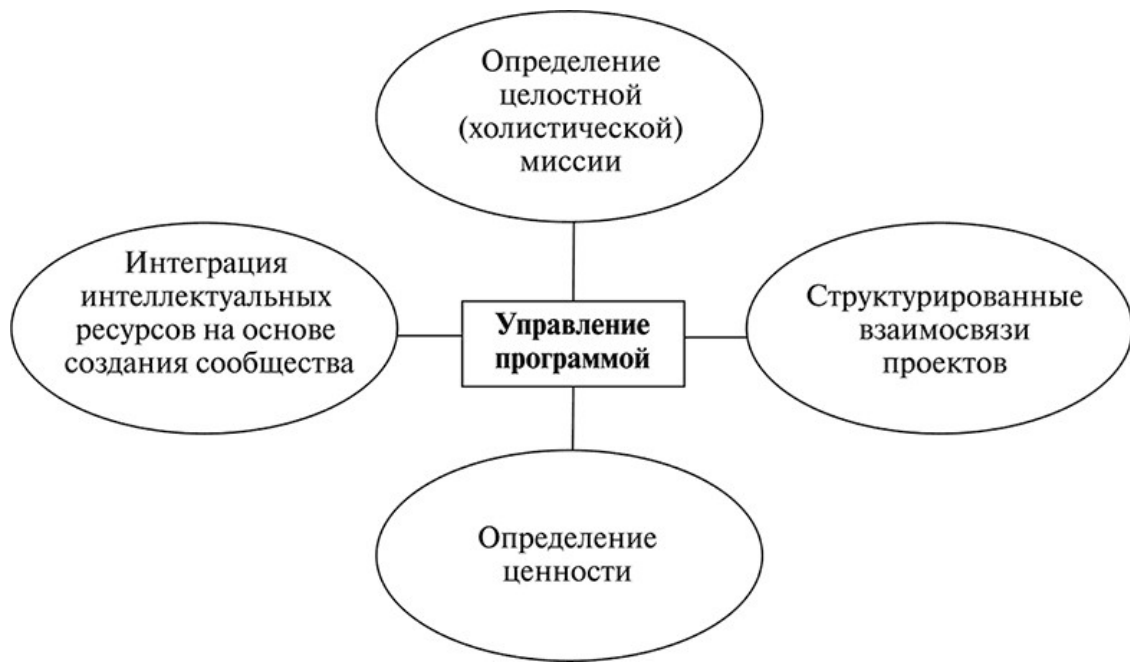
Многообразие. В ряде случаев для получения интегрального результата необходимо решить много разных задач, каждая из которых требует специальных знаний и компетенций.

Масштабность. Есть задачи, которые являются крупными, требующими привлечения значительного количества людей и ресурсов. 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. Кроме того, по ряду причин не всегда ясен полный состав задач и соответственно проектов, которые следует разрабатывать.

Типы программ:

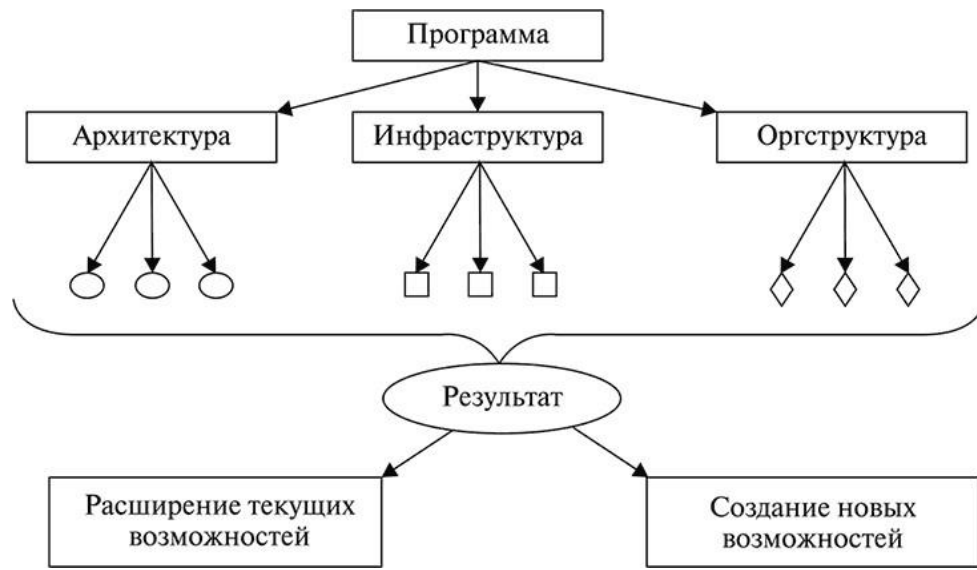
- ❑ **приоритетно-стратегические** – вытекают из хорошо определенного видения будущего компании, как правило, формируются «сверху вниз». Эти программы направлены на реализацию стратегий компании, обусловленных видением топ-менеджеров и стейкхолдеров;
- ❑ **проектно-надстроечные** – создаются из уже существующих,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

Общие требования к **измерению ценности программы**:

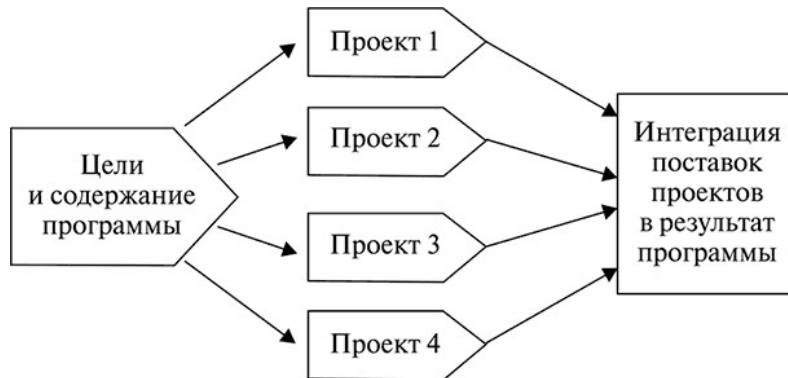
- ☐ простота понимания;
- ☐ количественная измеримость;
- ☐ визуализация.



Архитектура программы – это строение, обусловленное составом входящих в нее проектов (иногда используется термин «досье проектов»).

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.



Управление программой предполагает выполнение специальных действий по разным аспектам функционирования программы. 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.

В управлении программой **миссия** относится к пониманию направлений достижения миссии компании в части рассматриваемой программы.


Видение программы – это картина желаемого будущего после завершения программы.

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:

- ☐ 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 определяет способы реализации стратегии бизнеса при помощи проектов и программ. Эта группа дает формальное одобрение запуска и завершения 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**).

Главная цель **программного совета** – направлять программу, способствовать координации ее проектов и обеспечивать запланированные поставки и выгоды.

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.

Менеджер программы:

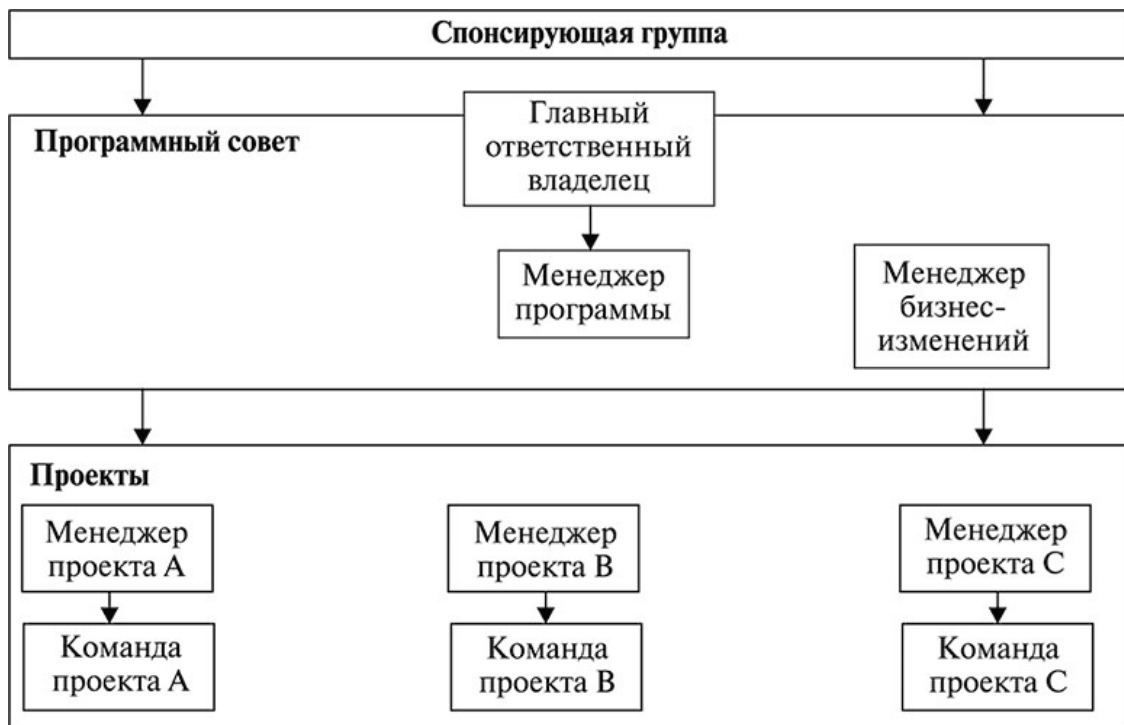
- ☐ планирует программу и ее общий дизайн;
- ☐ определяет общие рамки реализации программы;
- ☐ проактивно осуществляет мониторинг прогресса результатов программы;
- ☐ обеспечивает эффективную координацию проектов и их взаимозависимостей, интеграцию результатов;
- ☐ формирует программное окружение проектов;
- ☐ 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 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.

Главной функцией **менеджера по реализации выгод** являются гарантирование выполнения плана реализации бенефитов и подготовка соответствующих обзоров.

Менеджер проекта — лицо, ответственное за проведение комплекса работ, связанных с проектом, за развитие проекта и его поставки в соответствии с планом.



Перечень стейкхолдеров	Области программы			
	1	2	3	4
A	○			
B		○		○
C	○	○	○	○

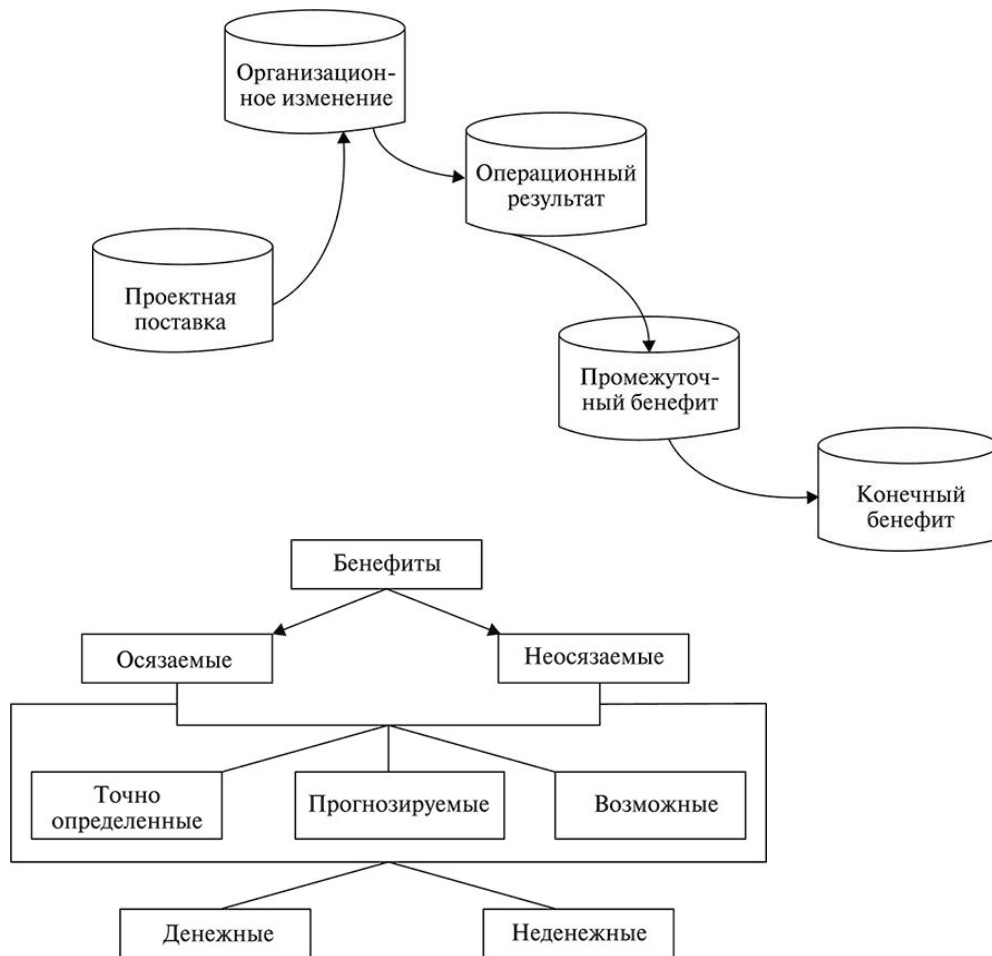
Интерес стейкхолдеров к программе	Влияние стейкхолдеров на программу		
	низкое	среднее	высокое
Высокий		Активные консультации	Вхождение в капитал
Средний		Поддержка	
Низкий	Информация	интереса	

Процесс вовлечения стейкхолдеров предполагает:

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

Профиль стейкхолдеров включает:

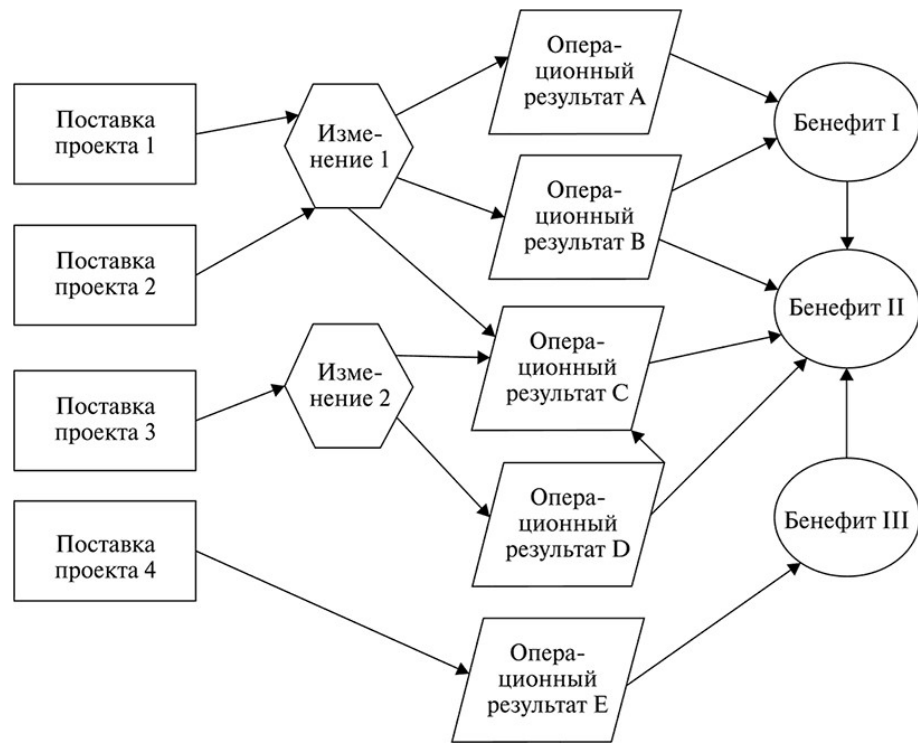
- ☐ идентификацию стейкхолдеров;
- ☐ определение влияния, интересов и отношения стейкхолдеров к результатам программы;
- ☐ определение важности и силы каждого стейкхолдера;
- ☐ приоритизацию стейкхолдеров.



Проектная поставка – итог завершения проекта, делающий возможным разработку других проектов программы или создание нового операционного результата для получения конечного бенефита.

Операционный результат – новое состояние бизнес-операций организации от использования проектной поставки или их комплекса после проведения изменений.

Бенефит – выгода, получаемая организацией от реализации нового операционного результата, проявляющаяся в улучшении целевых показателей деятельности.

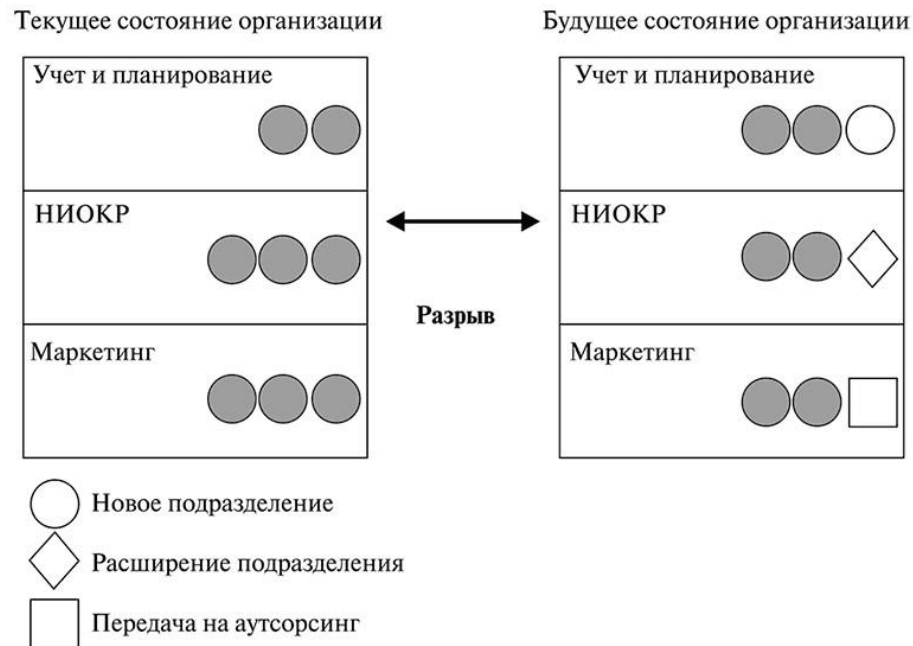


Для выстраивания логической причинно-следственной цепочки результатов программы, системного видения, а также для визуального их представления необходима карта бенефитов.

Образ будущего организации, или **бюлпринт**, – 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.

Эффективный бюлпринт должен включать:

- ❑ 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).



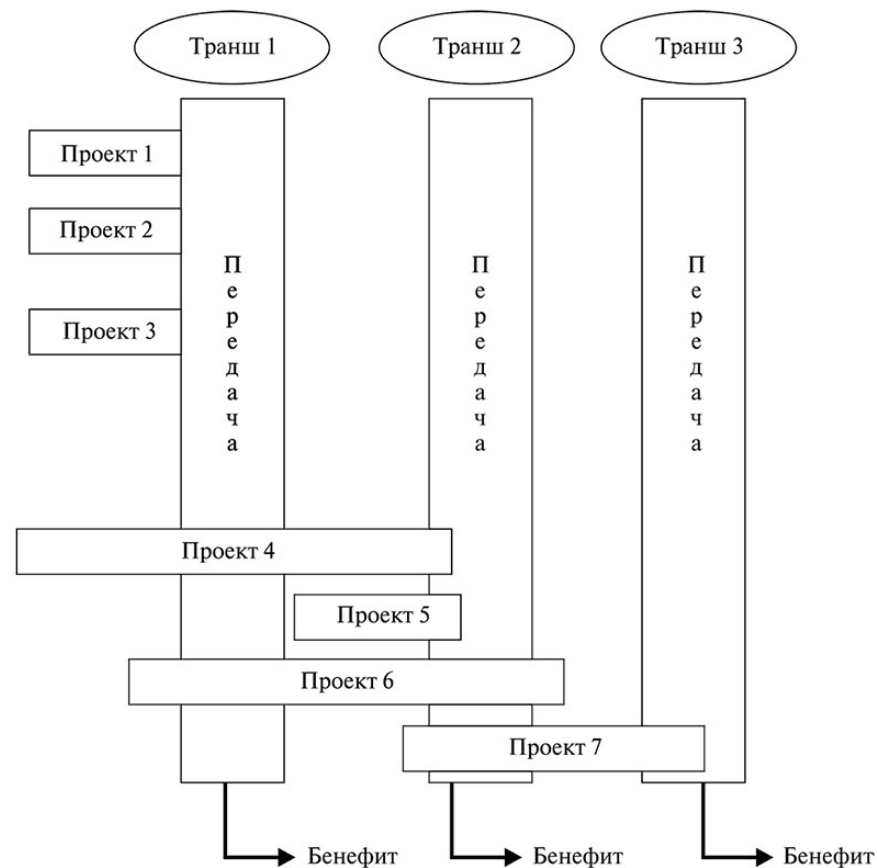
Транши программы – совокупность проектов, сгруппированных для проведения поэтапных изменений бизнеса и реализации бенефитов.

Подготовка **плана программы** включает:

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

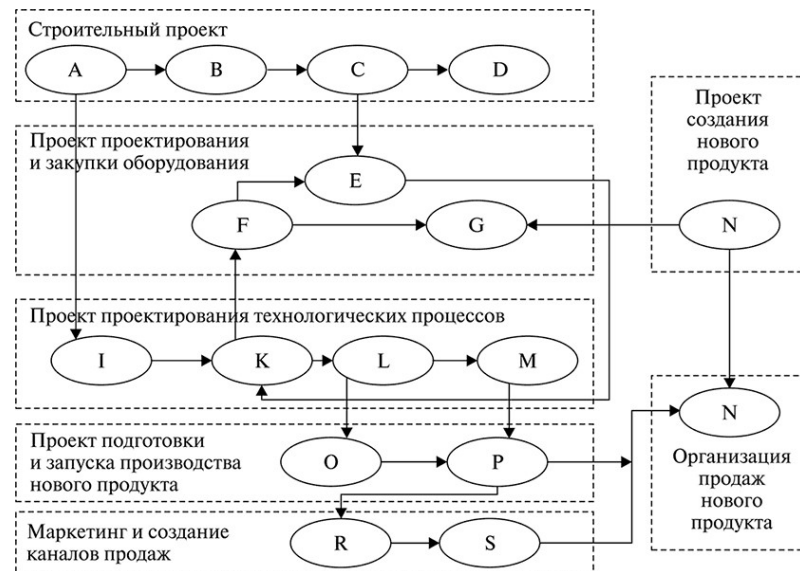
Программный контроль предполагает поддержку деятельности, которая осуществляется на протяжении всего жизненного цикла программы:

- ☐ 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.





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.



Жизненный цикл – период существования программы от ее инициации до закрытия.



Фаза определения (разработки) программы:

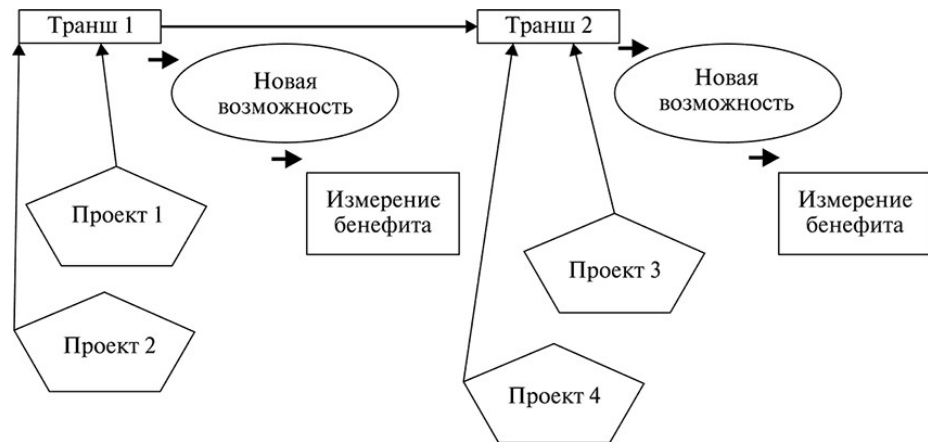
- ☐ Формирование инфраструктуры.
- ☐ Создание команды для разработки определения программы.
- ☐ Выявление стейкхолдеров.
- ☐ Уточнение видения программы.

На фазе определения программы также осуществляются:

- ☐ разработка бюпринта;
- ☐ разработка профиля бенефитов;
- ☐ создание досье проектов;
- ☐ определение траншей программы;
- ☐ разработка организационного дизайна;
- ☐ разработка плана программы;
- ☐ разработка бизнес-кейса.

Фаза управления траншами программы:

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



Фаза закрытия программы. Закрытие целесообразно:

- ❑ проведены изменения, предусмотренные программой;
- ❑ произошла стабилизация бизнес-операций;
- ❑ работает система измерения бенефитов;
- ❑ достигнуто новое состояние;
- ❑ достигнуто удовлетворительное приближение к бизнес-кейсу;
- ❑ завершен последний транш программы;
- ❑ отсутствуют нерешенные проблемы.