

Глава 13

Управление программой и портфелем проектов

13.1. Понятие программы проектов

Ранее уже шла речь о смысле и важности такого термина, как программа проектов. Рассмотрим этот вопрос несколько более подробно. Представим себе большой проект (в российских компаниях любят использовать слово «мегапроект», тем самым подчеркивая его роль и статус руководителя и размер бонуса), который обладает такими особенностями, как:

- масштабность;
- длительность по времени и очевидная возможность его пролонгации;
- участие большого числа исполнителей из разных функциональных областей;
- охват множественных направлений;
- ощущаемая «размытость» содержания в целом, необходимость корректировки в будущем;
- наличие явно непроектных работ, обеспечивающих достижение целей, таких, например, как администрирование и финансовое сопровождение;
- явное наличие составляющих его подпроектов и др.

Управление таким мегапроектом, если его организовывать по правилам процессов управления индивидуальным проектом, очевидно затруднено. Его руководителю придется формировать рабочую группу по функциональным направлениям и таким образом контролировать всех исполнителей. Будет сложным управление изменениями в таком проекте. Финансирование будет производиться по функциональным направлениям, а осваиваться — по циклам комплексных работ.

Из практики

В 2008 г. было введено определение мегапроекта в России как проекта, имеющего общегосударственное значение, большое количество участников и величину сметы от 25 млрд руб.

Целесообразно значительно повысить управляемость путем введения ответственности за каждый подпроект, концентрации затрат на комплексах работ, прояснения взаимозависимостей между ними, снятия жесткого ограничения на время окончания (если это возможно). Фактически это и означает переход от управления отдельным мегапроектом к программе отдельных проектов и сопутствующих поддерживающих процессов.

Зафиксируем определение. Под программой проектов будем понимать совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых проектов и иной деятельности, исполняемых

разными участниками, совместное управление которыми координируется для достижения единой стратегической цели программы, выгод и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности. Это проиллюстрировано на рис. 13.1.

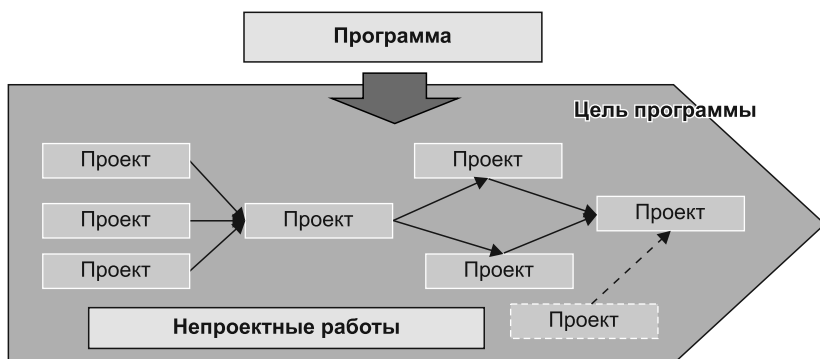


Рис. 13.1. Иллюстрация состава программы проектов

Формально, как видим, программа определяется как совокупность взаимосвязанных параллельных или последовательных (или сложным образом связанных) проектов. И основной смысл (контекст) программы — это данная связанная совокупность проектов, которая поддерживает некую единую цель (например, выход на рынок, создание и эксплуатация инфраструктуры, создание самолета и т. п.). Программа включает как уже выполненные, так и выполняемые проекты, а также те, которые планируется выполнить в будущем.

В состав программы входят функции, выходящие за рамки отдельных проектов и относящиеся сразу ко многим, например финансирование, снабжение, маркетинг и др. Программа по производству новой модели автомобиля может быть разбита на проекты по созданию и улучшению каждого из его основных узлов (трансмиссии, двигателя, интерьера салона, дизайна и т. д.), пока на конвейере идет сборочный процесс. К особенностям программы относятся следующие.

- Программа может быть постоянной и не заканчиваться до тех пор, пока не будет сочтена завершенной или утратившей актуальность для ее заинтересованных сторон.
- Программа развивается по мере получения новой информации и данных. Типичная особенность — прогрессивно изменяющееся определение желаемых результатов и усовершенствование планов.
- Программа является более сложной, чем отдельные проекты, и приводит к достижению нескольких отдельных результатов, каждый из которых обладает определенной ценностью, но совокупная ценность выше, чем сумма отдельных результатов.
- Программой управляет руководитель программы, который, в свою очередь, управляет руководителями отдельных проектов.
- В отличие от проекта программа обширна и продолжительна, в рамках программы нередко организуются постоянные операции.
- В программе присутствует распределение ограниченных ресурсов (в частности, трудовых) между многими проектами, и управление задачами, которые распределены на несколько проектов. При этом необходимо организовать разнесение затрат для удовлетворения требований многих проектов одновременно.
- Для управления программой формируется Программный офис, или Program Management Office (PMO).
- Цели, сроки выполнения и бюджет определяются для программы в целом и затем распределяются между проектами. Планирование программ в большинстве случаев — по методу «сверху вниз» Project Breakdown Structure.

- Проекты, входящие в программу, взаимосвязаны. Результат одного из проектов становится необходимым входным фактором другого. Часто лишь по завершении одного проекта можно начинать выполнение следующего или по завершении этапа одного проекта можно начинать этап в другом и т. п. Успешное завершение намного сильнее зависит от результатов выполнения других проектов. Необходимо управление взаимосвязями и взаимопересечениями.
- Отчетность и документирование происходят сразу по всей программе в пределах текущего временного периода. Цель ставится всей программе, и ресурсы выделяются на всю программу, а не на отдельные ее проекты. Поэтому программа зачастую контролируется на верхнем уровне, а не на уровне отдельных проектов, и вся отчетность и документация должны консолидироваться на уровне программы для передачи заинтересованным сторонам.

Примерами программ могут быть следующие инициативы.

- В конце 1960-х гг. правительство США развернуло программу создания сверхбольших интегральных схем (СБИС), которая придала мощное ускорение развитию микроэлектроники. Успешный опыт ее реализации был использован в других федеральных программах США — так называемых стратегических инициативах в различных отраслях.
- Компания Boeing разрабатывает новую модель самолета, начиная с поддержки заказчика и заканчивая закупками, как программу, используя интегрированные продуктовые команды и гибкие методы управления.
- Проекты «Газпрома»: «Сила Сибири», «Северный поток» и «Южный поток», «Якутия — Хабаровск — Владивосток» (проект магистрального газопровода, распределенного на расстоянии больше 3000 км и имеющего около десяти промежуточных географических привязок, огромное количество разных проектов).
- В России чрезвычайно остро стоят проблемы реструктуризации в широком смысле слова: государственного управления, отраслей, предприятий. Это могло быть организовано как программы проектов. Но, к сожалению, так до сих пор не происходит.

Из практики

1. В одной известной аптечной сети в процессе стратегического развития выделили два типа проектной деятельности — программы и проекты. К программам относятся направления, представляющие собой совокупности повторяющихся типовых проектов, к примеру программа открытия аптек, внутри которой существуют типовые проекты открытия торговых точек.

В отдельные проекты выделяются разовые начинания, такие как введение в ассортимент новых товарных категорий (например, оптики), изменение стандарта оформления аптек, внедрение ИТ-систем и т. д.

2. Олимпийские стройки в Сочи начинались как мегапроект, однако в дальнейшем были применены программные подходы.

Для определения возможности подхода к проекту как к программе можно использовать следующий чек-лист.

- Может ли быть поставлена укрупненная цель? Ключевая ли у нее роль в стратегии компании?
- Можно ли декомпозировать цель на конечные и измеримые подцели, связанные с отдельными подпроектами?

- Могут ли меняться цель и результаты?
- Есть ли уверенность в объемах работ?
- Присутствует ли управленец?
- Велики ли инвестиции?
- Есть ли вложенные проекты?
- Прослеживается ли логика их выполнения?
- Сложна ли функциональность? Много ли участников?
- Есть ли непроектные виды деятельности, обслуживающие вложенные проекты?
- Есть ли ощущение, что ряд ключевых членов команды будет задействован в разных фазах? И др.

Из практики

Методика мозгового штурма по формированию программы

Задача: исходя из известного объема работ, предполагаемого к осуществлению в виде большого проекта, произвести оценку о возможности перевода его в программу.

Шаг 1. Есть ли в этом объеме явно непроектная деятельность, например ИТ-обеспечение, сложные финансовые операции, администрирование, хозяйственная деятельность, реклама и т. п.? Если да, то мысленно отделяем ее.

Шаг 2. Есть ли в оставшемся объеме работ видимые крупные блоки, которые могут выполняться как законченные проекты? Если да, то, возможно, на проект надо смотреть как на программу.

13.2. Категории программ

Программы можно разделить на категории по разным основаниям:

- по видам создаваемых продуктов: программа строительства космического челнока или новой модели танка;
- по заказчику: программа строительства газопровода для Китая или для Европы;
- по функциональным характеристикам: программа комплексного развития дочерних предприятий и программа внедрения СМК на тех же дочерних предприятиях;
- по пониманию будущей цели и предполагаемому подходу (рис. 13.2). В такой матрице можно выделить четыре подвида программ:
 - ♦ интегрированные программы, включающие серию взаимозависимых проектов, имеющих общую цель, в отношении которой есть четкое видение того, что должно быть достигнуто и как эти достижения будут способствовать реализации видения и стратегических целей. Примером такой программы может быть ориентация на внедрение технологии. Среди проблем реализации — неспособность признавать значимость человеческого фактора и потребности в преобразованиях, вспомогательные проекты могут оказаться за пределами программы, что снижает ценность;

- ♦ исследовательские программы, включающие серию взаимосвязанных, но напрямую, технически не связанных между собой проектов. Примером такой частой ситуации может быть наличие в организации многих проектов, направленных на решение различных проблем предприятия, при отсутствии четкого видения того, каким образом выполнение этих проектов приведет к реализации видения или стратегических целей всего предприятия. В этом случае не вполне очевидными оказываются взаимосвязи и зависимости;
- ♦ экспедиционные программы, включающие серию взаимосвязанных, но не связанных между собой проектов, объединенных общим понятным видением. Такие ситуации характерны для организаций, обладающих четким видением того, к чему они стремятся, но не имеющих четкой карты-схемы для достижения целей. Здесь опасность в том, что непредвиденные взаимосвязности или воздействия могут отрицательно сказаться на достижении общей цели. Иногда формируется потребность в разработке вспомогательных проектов;
- ♦ программы «Кинофильм». Встречаются очень редко, подход сравнивается с методом съемки кинофильма, не позволяющим получить представление о результате.

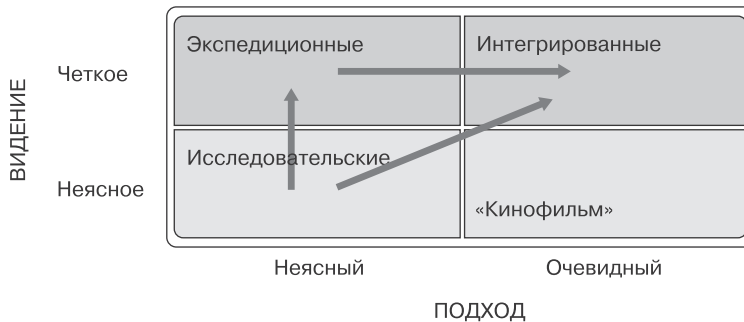


Рис. 13.2. Категории программ по видению и подходу

Дункан Фернс предложил такой вариант категоризации программ:

- стратегические программы — группы проектов, возникшие в результате изменений миссии или стратегических целей компании и призванные осуществить эти изменения. Например, реорганизация, диверсификация бизнеса, слияние или поглощение и т. д.;
- программы, связанные с бизнес-циклом. Например, разработка сводного бюджета — программа, отдельным проектом которой является разработка сводного бюджета на определенный период. Эти программы — яркий пример того, как можно перевести операционную деятельность с функциональных на проектные рельсы;
- программы, подчиненные одной цели. Например, создание нового самолета.

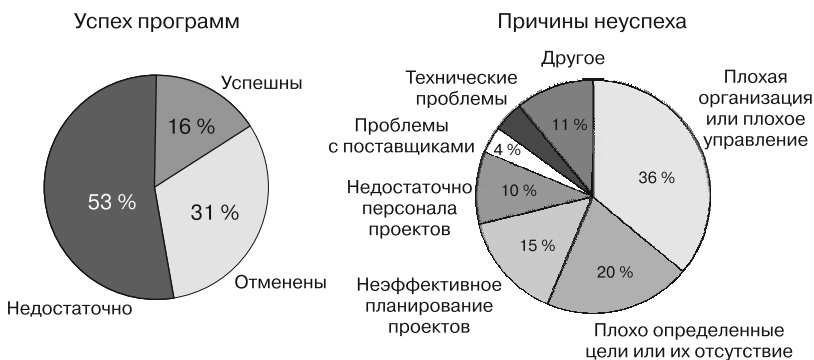
Из практики

1. Крупнейший российский монополист при поглощении другой компании запустил инициативу по слиянию активов, управленческих стандартов, информационных систем, корпоративной культуры, персонала, назвав это проектом. Сложности выполнения были описаны на учебном семинаре, и большинство слушателей в один голос заявили, что на самом деле это была программа проектов и запускать инициативу надо было именно как программу.

2. В успешной девелоперской компании работу с каждым активом (квартира, участок, здание) назвали проектом. В то же время, если активы могли быть сгруппированы и принадлежали одному собственнику или географической локации, тогда их объединение называлось программой.

13.3. Управление программой

Управление программой из-за ее сложной специфики включает несколько иной цикл процессов, чем управление отдельным проектом. И это является одной из проблем, которая влияет на успех программ (рис. 13.3).



Источник: Standish Group International, Survey from 2500 personnel attending project management training

Рис. 13.3. Причины успеха и неуспеха программ

Классически процессы управления программой включают в себя такую последовательность.

1. Планирование программы — создание документов, обеспечивающих общее понимание программы стейкхолдерами и определяющих принципы ее реализации и контроля. Планирование может быть реализовано по-разному:
 - ♦ планирование «сверху вниз»;
 - ♦ планирование «снизу вверх»;
 - ♦ планирование инфраструктуры и политики (по десяти областям). Среди этих областей:
 - контроль над изменениями. Упорядоченный процесс обработки, изучения и утверждения/отклонения запросов о внесении изменений в проект или программу в интересах программы;