

*Посвящается моей супруге Инне —  
любимому человеку и искреннему другу*

## **Предисловие**

Развитие любой компании может быть обеспечено только результатами ее инновационной деятельности. Внедрение новейших разработок и технологий является необходимым условием устойчивого роста бизнеса и ответа вызовам конкуренции. Инновационная деятельность посвящена организации работ по созданию и эксплуатации уникальных инновационных решений, методов, технологий, продуктов и услуг. Эффективная организация инновационной деятельности обеспечивается путем проведения крупных программ проектов. Сложность программ непрерывно возрастает, и руководителям программ становится все труднее добиться успеха. Владельцы бизнеса, сталкивающиеся с необходимостью внедрения инноваций и развития бизнеса, вынуждены идти на существенные риски программ и непосредственно заинтересованы в высокоэффективном, профессиональном управлении программами. В качестве инструмента профессионального управления программами сегодня используются международные стандарты, разработанные на основе анализа лучшей мировой практики программного управления.

Целью данной книги является обобщение многолетнего опыта автора по управлению крупными технологическими программами и проектами, а также по разработке стандартов и методических рекомендаций, участия во многих международных и отечественных конференциях и симпозиумах, чтения лекций и учебных курсов в данной области. При этом, в отличие от значительного числа публикаций, посвященных данной теме, в книге не делается попыток переосмыслить или сравнить общепризнанные методологии и традиционные методы управления программами. По мнению автора, значительный интерес для большинства специалистов сегодня представляет практический опыт и уроки, полученные в ходе управления программами проектов на основе использования наиболее распространенных и общепризнанных во всем мире стандартов PMI. Книга пред-

назначена для менеджеров высшего и среднего звена, руководителей программ и проектов и специалистов, участвующих в проектах. Книга может быть особенно полезна специалистам, участвующим во внедрении корпоративных систем управления программами или в проведении крупных комплексных проектов и программ.

Структура книги полностью соответствует структуре стандарта PMI The Standard for Program Management ®, Second Edition.

Основное содержание книги посвящено изложению рекомендаций и описанию извлеченных уроков, полученных автором при практическом использовании стандарта.

В соответствии со структурой стандарта PMI The Standard for Program Management ® каждый процесс представлен как компонент одной из пяти групп процессов:

- 1) инициации;
- 2) планирования;
- 3) исполнения;
- 4) мониторинга и контроля;
- 5) завершения

и одной из девяти областей знаний стандарта:

- 1) управление интеграцией программы;
- 2) управление содержанием программы;
- 3) управление временем (сроками) программы;
- 4) управление коммуникациями программы;
- 5) управление рисками программы;
- 6) управление поставками программы;
- 7) управление финансами программы;
- 8) управление заинтересованными сторонами программы;
- 9) высокоуровневое руководство программой.

Процессы, рекомендованные стандартом к использованию в каждой области знаний и определенной группе процессов, представлены в табл. 1<sup>1</sup>.

Нумерация областей знаний и процессов управления программой в табл. 1 и далее по тексту соответствует их нумерации в стандарте PMI The Standard for Program Management ®, Second Edition.

---

<sup>1</sup> PM Expert. Учебный курс. Управление программами проектов. М., 2011.

Таблица 1

## Процессы управления программой согласно стандарту PMI The Standard for Program Management®, Second Edition

| Область знаний                                  | Инициация                | Планирование  | Исполнение   | Мониторинг и контроль   | Завершение              |
|---|--------------------------|---|--|---|-------------------------|
| 4. Управление интеграцией программы             | 4.1. Инициация программы | 4.2. Разработка плана управления программой<br>4.3. Разработка инфраструктуры программы   | 4.4. Руководство и управление исполнением программы<br>4.5. Управление ресурсами программы | 4.6. Мониторинг и управление выполнением программы<br>4.7. Управление потенциальными проблемами | 4.6. Закрытие программы |
| 5. Управление содержанием программы             |                          | 5.1. Планирование содержания<br>5.2. Определение целей и задач<br>5.3. Определение требований<br>5.4. Разработка архитектуры<br>5.5. Разработка иерархической структуры работ | 5.6. Управление архитектурой программы<br>5.7. Управление взаимодействием компонентов      | 5.8. Мониторинг и контроль содержания   |                         |
| 6. Управление сроками программы                 |                          | 6.1. Разработка расписания  |  | 6.2. Мониторинг и контроль расписания   |                         |
| 7. Управление стоимостью программы              | *                        | *   | *  | *   | *                       |
| 8. Управление качеством программы               | *                        | *   | *  | *   | *                       |
| 9. Управление человеческими ресурсами программы | *                        | *   | *  | *   | *                       |
| 10. Управление коммуникациями программы         |                          | 10.1. Планирование коммуникаций   | 10.2. Распространение информации   | 10.3. Отчетность об исполнении  |                         |

Окончание табл. 1

| Область знаний                                       | Инициация                                  | Планирование   | Исполнение                                      | Мониторинг и контроль   | Завершение                                     |
|--|--|--|---|---|--|
| 11. Управление рисками программы                     |  | 11.1. Планирование управления рисками<br>11.2. Идентификация рисков программы<br>11.3. Анализ рисков программы<br>11.4. Планирование реагирования на риски программы |   | 11.5. Мониторинг и контроль над рисками программы   |  |
| 12. Управление поставками программы                  |  | 12.1. Планирование поставок  | 12.2. Организация проведения поставок           | 12.3. Администрирование поставок  | 12.4. Закрытие поставок                        |
| 13. Управление финансами программы                   | 13.1. Определение структуры финансирования | 13.2. Разработка плана финансирования<br>13.3. Оценка расходов<br>13.4. Бюджетирование расходов  |   | 13.5. Мониторинг и управление финансами   |  |
| 14. Управление заинтересованными сторонами программы |  | 14.1. Планирование управления заинтересованными сторонами<br>14.2. Определение заинтересованных сторон   | 14.3. Привлечение заинтересованных сторон       | 14.4. Управление ожиданиями заинтересованных сторон   |  |
| 15. Высокое качество руководства программой          |  | 15.1. Планирование и определение структуры руководства<br>15.2. Планирование аудитов программы<br>15.3. Планирование качества программы                              | 15.4. Одобрение инициации компонентов программы | 15.5. Обеспечение контроля со стороны руководства<br>15.6. Управление выгодами<br>15.7. Мониторинг и управление изменениями | 15.8. Одобрение передачи компонентов программы |

\* Процессы реализуются на уровне проектов программы.

Девять глав книги посвящены авторской интерпретации девяти областей знаний стандарта PMI The Standard for Program Management ®, в которых изложены:

- значение областей знаний стандарта как ключевых компетенций руководителя программы;
- последовательное описание всех процессов стандарта в каждой из девяти глав (областей знаний);
- рекомендации автора по практическому использованию процессов;
- уроки, извлеченные автором в ходе использования процессов в реальных программах;
- бизнес-кейсы и проблемные ситуации, возникавшие в крупных комплексных программах, с анализом принятых решений и их последствий.

В заключении даются выводы и итоговые рекомендации автора по использованию стандарта PMI The Standard for Program Management ® в управлении комплексными программами.

# Введение в управление инновациями

---

*... Вчера я докладывал владельцам компании об успешном завершении программы инфраструктурных проектов. Они задали мне только один вопрос: как результаты программы повлияли на рыночную стоимость компании? Я не смог ответить на этот вопрос...*

Из разговора с директором проектного офиса крупного финансово-промышленного холдинга

---

**Необходимость инновационной деятельности.** Успех бизнеса любой коммерческой структуры непосредственно связан с результатами инновационной деятельности компании. Необходимость внедрения новейших разработок и технологий обеспечивает темпы развития компаний, отвечающие запросам растущего рынка и усилению конкурентной борьбы.

Проектная деятельность посвящена организации работ по созданию за ограниченное время уникальных, инновационных решений, методов, технологий, продуктов и услуг. Нововведение, или инновация, является результатом проектной деятельности и не может быть результатом операционной деятельности, основанной на применении однотипных, повторяющихся операций с тиражируемым результатом.

**Интеграция результатов инновационной деятельности.** В бизнесе компании могут быть определены три уровня инновационной деятельности (табл. 2):

- 1) уровень проектов — обеспечивает решение тактических задач;
- 2) уровень программ — обеспечивает решение комплексных проблем;
- 3) уровень портфелей — обеспечивает достижение превосходств в бизнесе.

Таблица 2

**Уровни инновационной деятельности компании**

| <b>Уровни инновационной активности</b> | <b>Цель</b>                        | <b>Способ достижения цели</b>            | <b>Результат</b>   |
|--|------------------------------------|--|--|
| Проект                                 | Решение тактической задачи         | Инновационный продукт, результат, услуга | Уникальное решение<br>Повышение эффективности<br>Снижение стоимости<br>Повышение качества  |
| Программа                              | Решение комплексной проблемы       | Инновационная технология                 | Ускорение возврата инвестиций<br>Повышение дохода<br>Повышение прибыли<br>Расширение доли рынка<br>Расширение партнерств<br>Удержание заказчиков |
| Портфель                               | Достижение превосходства в бизнесе | Инновационный бизнес                     | Глобализация преимуществ   |

Сегодня PMI® (Project Management Institute, USA) разработаны стандарты, позволяющие эффективно управлять инновационной деятельностью на всех трех уровнях. Однако на практике часто возникает необходимость взаимодействия между уровнями инноваций компаний.

Чем все-таки отличаются проекты от программ и портфелей инноваций?

*Управление проектами* имеет целью приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту<sup>1</sup>.

Стандарт по управлению проектами необходим руководителям проектных команд, создающих уникальный продукт, результат или услугу.

<sup>1</sup> Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Third Edition (PMBOK Guide). An American National Standard. ANSI/PMI 99-001-2004.

*Управление программами* имеет целью достижение стратегических выгод и целей программы<sup>1</sup>.

Стандарт по управлению программами необходим:

- руководителям программ проектов — для извлечения выгод (*benefits*) в бизнесе компании;
- руководителям проектов, входящих в программы проектов.

*Управление портфелями* имеет целью достижение определенных бизнес-целей организации<sup>2</sup>.

Стандарт по управлению портфелями необходим:

- владельцам бизнеса — для достижения стратегических бизнес-целей компании;
- топ-менеджерам компаний — для реализации бизнес-стратегий компании.

Обеспечение достижения стратегических целей компании путем формирования трех уровней инноваций показано на рис. 1.



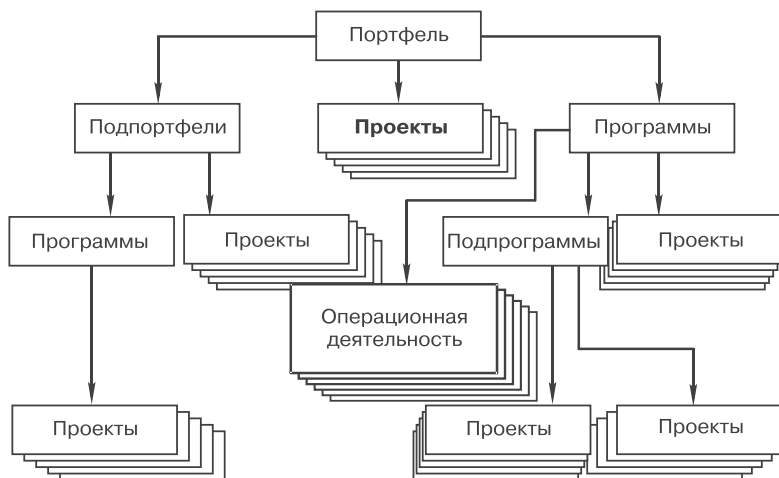
**Рис. 1.** Формирование целей инноваций компании для реализации ее бизнес-стратегии

Компонентами портфеля могут быть вложенные в портфель подпортфели (*sub-portfolios*), программы и локальные проекты, не входящие в какую-либо программу компании. Компонентами программы могут быть входящие в нее подпрограммы, проекты и операционная деятельность компании (рис. 2).

<sup>1</sup> Project Management Institute. The Standard for Program Management.

<sup>2</sup> Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management.





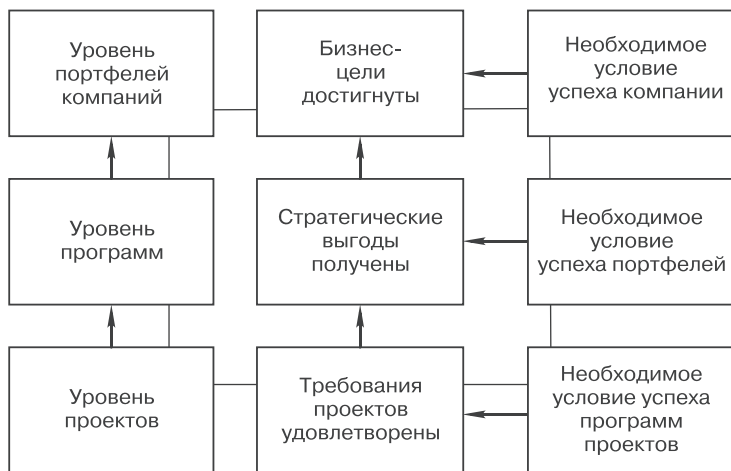
**Рис. 2.** Структура портфелей, программ и проектов компании

Построение интерфейсов между уровнями инноваций в виде процедур обмена данными и результатами работ сможет повысить эффективность всей инновационной деятельности компании. Без удовлетворения требований проектов не может быть обеспечен успех программ, который, в свою очередь, способствует достижению бизнес-целей портфелей компании<sup>1</sup>.

В связи с этим необходима интеграция управления трех уровней инноваций компании, которая может быть обеспечена за счет передачи результатов ключевых процессов управления на каждом из уровней (рис. 3).

**Ориентация проектной деятельности на достижение бизнес-целей.** Кто должен быть непосредственно заинтересован в достижении целей бизнеса? Конечно, владельцы бизнеса (*shareholders*) — акционеры, собственники, владельцы имущества и активов предприятий.

<sup>1</sup> Павлов А.Н. Интеграция управления инновациями. Тезисы доклада на III Международной конференции Московского отделения PMI® по управлению проектами. М., 2006.



**Рис. 3.** Необходимость интеграции управления инновациями

Кто должен быть непосредственно заинтересован в успехе проектной деятельности? Конечно, участники проектной деятельности (*stakeholders*) — руководители портфелей, программ, проектов, их команды, заказчики, спонсоры, поставщики, подрядчики и др.

Проблема заключается в том, что требования участников проектной деятельности (*stakeholder requirements*), как правило, не в полной мере соответствуют требованиям владельцев бизнеса (*shareholder requirements*) (см. табл. 3).

Так, успешный проект, выполненный в установленные сроки, в рамках бюджета и при удовлетворении заказчика, обязательно принесет выгоды владельцам бизнеса, например такие как ускорение возврата инвестиций, повышение выручки в расчете на акцию, повышение рыночной стоимости активов в расчете на выручку и др.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Павлов А. Н. Стратегическое управление бизнесом в портфелях проектов организаций. Тезисы Доклада на II Международной конференции по управлению проектами Санкт-Петербургского отделения РМІ ®. СПб., 2007.

Таблица 3

**Отличия требований участников проектной деятельности от требований владельцев бизнеса**

| <b>Требования участников проектной деятельности</b>  | <b>Требования владельцев бизнеса</b>   |
|--|--|
| <p>Достижение успеха проекта и его выполнение:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• в установленные сроки;</li><li>• в рамках бюджета;</li><li>• при удовлетворении заказчика</li></ul> | <p>Достижение успеха компании:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ускорение возврата инвестиций (return on investment — ROI);</li><li>• повышение выручки в расчете на акцию (earnings per share — EPS);</li><li>• повышение рыночной стоимости активов в расчете на выручку (price per earnings — PPE);</li><li>• повышение чистой прибыли (profit increase);</li><li>• увеличение доли рынка (increase market share);</li><li>• удержание заказчиков (customer retention)</li></ul> |

В связи с этим необходимо обеспечить ориентацию проектной деятельности на достижение целей бизнеса. Такая ориентация достигается за счет объединения проектов в программы портфелей организации.

# Введение в управление программами проектов

---

*... В стремлении реализовать все возможности рынка мультипроектные организации зачастую начинают проекты сразу, как только осознают их необходимость, параллельно с другими существующими и начинающимися проектами, и, к сожалению, часто без достаточного понимания собственных возможностей организации...<sup>1</sup>*

---

**Программа или проект?** Границы между программами и проектами часто отсутствуют в реальном бизнесе... Директор промышленного холдинга рассказывал мне, что недавно принял решение об инициации крупного проекта, включающего этапы проектирования, строительства нового предприятия, его выхода на заданную проектную мощность, выпуска и реализации продукции на рынке. ИТ-директор другого крупного предприятия докладывал на совещании совета директоров о программе перевооружения ИТ-инфраструктуры, включающей проекты обновления оборудования вычислительного центра и локальных сетей.

Однако в первом случае речь шла не о проекте, а о программе, включающей операционную деятельность созданного предприятия, а во втором — о проекте, включающем подпроекты обновления оборудования центра и локальных сетей.

Для понимания четкого различия между проектами и программами следует придерживаться следующих принципиальных характеристик программ:

- объединение проектов, связанных единой целью программы;

---

<sup>1</sup> *Fransis S. P. Program Management — Turning Many Projects into Few Priorities with TOC. Project Management Institute Symposium. Philadelphia. 1999.*

- получение выгод, доступных только при объединении проектов в программу;
- возможное наличие элементов операционной деятельности;
- достижение стратегических бизнес-целей организации.

Интересен перечень основных проблем, возникающих при управлении программами, отмеченный в аналитической справке Министерства обороны США<sup>1</sup>:

- несинхронизированность приоритетов программ друг с другом и с целями организации;
- недостаток авторитета и власти у менеджера программы;
- несоответствие ожиданий и различия в целях стейкхолдеров;
- ошибки в анализе осуществимости и при инициации программ.

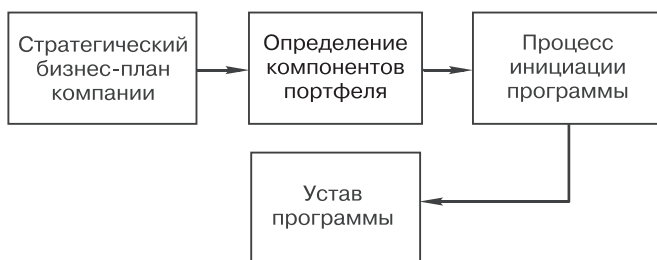
Рассмотрим возможные пути решения этих проблем.

**Инициация программы.** По своей природе программы являются инновациями более высокого стратегического уровня, чем проекты. Поэтому основным источником инициации программ является стратегический бизнес-план развития организации. Императивы стратегического бизнес-плана являются входами для портфелей инноваций организации, внутри которых должны быть инициированы программы проектов.

Разработка подобных стратегических бизнес-планов, как правило, начинается с разного рода стратегических сессий и мозговых штурмов топ-менеджеров и/или владельцев бизнеса организации, на которых определяются видение, миссия, стратегические бизнес-цели. Эти компоненты затем дорабатываются до конкретных целей портфелей и уточняются в виде целей и задач программ и проектов. Основная проблема часто заключается в том, что результаты интенсивной стратегической сессии, проведенной в загородном пансионате, при активном участии внешнего (и дорогостоящего!) фасилитатора — в виде набора презентаций, обрывков бумаг и туманных записок — ложатся на полку генерального директора компании (до следующей стратегической сессии).

---

<sup>1</sup> *Fransis S.* Program Management — Turning Many Projects into Few Priorities with TOC. Presentation at the national Project Management Institute Symposium. Philadelphia. 1999.



**Рис. 4.** Процесс инициации программы

Тем не менее воля владельцев бизнеса компании должна довести данный процесс до логического завершения — появления осознанного стратегического бизнес-плана. Данный план является основой процессов определения компонентов портфеля и инициации программы, в результате которого появляется устав программы (рис. 4).

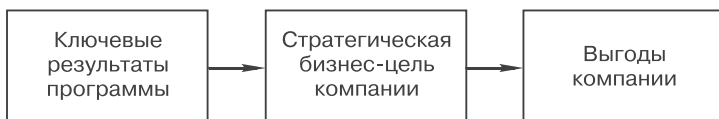
В уставе программы должны быть отражены:

- поддерживаемая программой стратегическая бизнес-цель;
- ключевые результаты, обеспечивающие достижение цели;
- выгоды, получаемые компанией в результате достижения ключевых результатов программы (рис. 5).

Дадим практические советы и рекомендации по тому, как эффективно провести инициацию программы:

- в организации должен быть формализован этап предварительного определения программы (*pre-program set-up*), обеспечивающий критерии отбора программ, соответствующих целям стратегического бизнес-плана, и процедуру их официального утверждения<sup>1</sup>;
- на этапе предварительного определения программы должны использоваться результаты анализа бизнес-кейса и инвестиционного плана программы, включающего исходные оценки объемов финансирования проектов, входящих в программу;

<sup>1</sup> Павлов А.Н. Интеграция управления инновациями. Тезисы доклада на III Международной конференции Московского отделения PMI® по управлению проектами. М., 2006.



**Рис. 5.** Связь результатов процесса инициации программы

- формальное достижение стратегической бизнес-цели может не означать получение выгод, для чего необходима разработка плана реализации выгод (*benefits realization plan*)<sup>1</sup>.

Можно сказать, что с проведением инициации программы она является определенной инновацией, авторизованной руководством организации. Но перед окончательным определением существования программы, закрепленным в уставе, предстоит пройти важный этап ее предварительного определения.

Следует отметить шесть основных вопросов, на которые приходится искать ответы в ходе предварительного определения программы<sup>2</sup>.

1. Соответствует ли программа стратегии организации?
2. Соответствует ли программа требованиям рынка?
3. Выгодна ли экономически для организации данная программа?
4. Кто основные участники (стейкхолдеры) программы и каковы их требования?
5. Способна ли организация выполнить программу?
6. Поддерживает ли руководство организации данную программу?

Предварительное определение программы является первым этапом жизненного цикла программы.

<sup>1</sup> Павлов А. Н. Стратегическое управление бизнесом в портфелях проектов организаций. Тезисы доклада на II Международной конференции по управлению проектами Санкт-Петербургского отделения PMI ®. СПб., 2007.

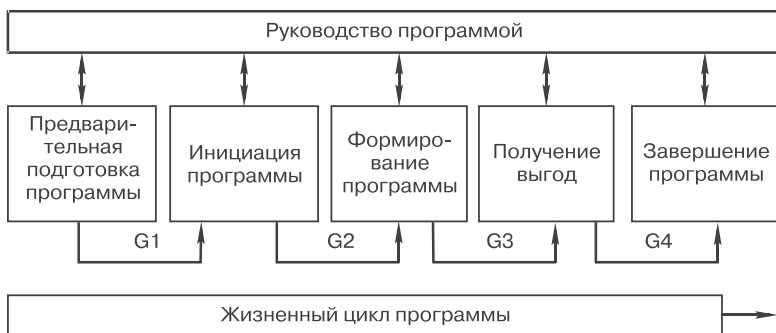
<sup>2</sup> Project Management Institute. Program Management Professional (PgMP) Examination Specification.

**Жизненный цикл программы.** В стандарте PMI по управлению программами изложены пять этапов жизненного цикла программы (рис. 6):

- 1) предварительная подготовка программы (*Pre-Program Preparation*);
- 2) инициация программы (*Program Initiation*);
- 3) формирование программы (*Program Setup*);
- 4) получение выгод (*Deliver of Program Benefits*);
- 5) завершение программы (*Program Closure*).

В табл. 4 представлены основные результаты каждого этапа жизненного цикла программы.

В ходе жизненного цикла программы проводятся четыре обзора (G1–G4) результатов фаз (см. рис. 6).



**Рис. 6.** Этапы жизненного цикла программы

При проведении обзора результатов фаз программы должны быть получены ответы на следующие вопросы.

- Соответствует ли программа проектов стратегии компании?
- Соответствуют ли ожидаемые выгоды изначальному бизнес-плану?
- Остается ли уровень риска на допустимом уровне?
- Эффективно ли построено управление?
- Находят ли применение лучшие практики?



Таблица 4

**Основные результаты каждого этапа  
жизненного цикла программы**

| Этап жизненного цикла программы      | Основные результаты этапа  |
|--------------------------------------|--|
| Предварительная подготовка программы | <p>Определены задачи программы, согласованные с целями организации</p> <p>Разработан высокоуровневый бизнес-кейс, демонстрирующий понимание потребностей, бизнес-выгод, осуществимости и обоснования программы</p>   |
| Инициация программы                  | <p>Разработан устав программы</p>  |
| Формирование программы               | <p>Разработаны предварительные планы по срокам и стоимости программы</p> <p>При необходимости проведен дополнительный анализ осуществимости программы</p> <p>Разработаны бизнес-кейсы для каждого проекта, входящего в программу</p> <p>Получена поддержка со стороны ключевых заинтересованных сторон</p> |
| Получение выгод                      | <p>Иницированы компоненты в соответствии с задачами программы</p> <p>Обеспечено соответствие результатов компонентов установленным требованиям программы</p>   |
| Завершение программы                 | <p>Проведен совместный со стейкхолдерами анализ статуса выгод</p> <p>Выполнено организационное расформирование программы и демонтаж инфраструктуры</p> <p>Документированы извлеченные уроки</p>  |

Ответы на данные вопросы должны позволить органу управления программой (*Program Board*) или управляющему комитету (*Steering Committee*) принять обоснованное решение:

- о продолжении программы;
- о приостановке программы на некоторое время (заморозке);
- о прекращении программы.

Теперь рассмотрим подробно основные положения стандарта PMI The Standard for Program Management ® по эффективному управлению программами. Вниманию читателя предлагаются последовательное изложение всех процессов стандарта в каждой из девяти областей знаний и рекомендации автора по их использованию на практике.

## Интеграция программы

- 
- *Неужели для выполнения моей работы мне потребуется так много знать?*
  - *Да. Иначе Вы не сможете выполнять Вашу работу в нашей организации.*

Из беседы генерального директора консалтинговой компании с кандидатом на должность руководителя программы проектов

---

**Значение области знаний «Управление интеграцией программы» стандарта PMI The Standard for Program Management ®.** В данной области знаний стандарта описана одна из девяти ключевых компетенций руководителя программы по интеграции всевозможных планов, работ, ресурсов и результатов программы. Восемь процессов, рекомендованных стандартом в данной области знаний, относятся к группам процессов инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля и завершения программы (табл. 5).

Описания данных процессов и рекомендаций автора по их применению приводятся далее.

### **4.1. Область знаний: управление интеграцией программы**

**Группа процессов: инициация**  
**Процесс: инициация программы**

В стандарте PMI The Standard for Program Management ®, Second Edition содержание входов, инструментов и методов и выходов процесса описывается следующим образом (рис. 7).

Таблица 5

**Процессы и группы процессов в области знаний  
«Управление интеграцией программы»**

| <b>Процесс</b>                                 | <b>Группа процессов</b> |
|--|-------------------------|
| Инициация программы                            | Инициация               |
| Разработка плана управления программой         | Планирование            |
| Разработка инфраструктуры программы            | Планирование            |
| Руководство и управление исполнением программы | Исполнение              |
| Управление ресурсами программы                 | Исполнение              |
| Мониторинг и управление выполнением программы  | Мониторинг и контроль   |
| Управление потенциальными проблемами           | Мониторинг и контроль   |
| Закрытие программы                             | Завершение              |

**Основные цели процесса инициации программы:**

- формальное признание существования программы;
- назначение руководителя программы, поименованного в уставе;
- наделение руководителя программы полномочиями по привлечению и использованию необходимых ресурсов.

**Интерпретация процесса инициации программы и рекомендации автора по его применению на практике.** Инициация программы заключается в определении потребностей организации в ее проведении и анализе выгод от ее реализации. Результат инициации программы может быть как позитивным, так и негативным. В случае позитивного результата инициации принимается решение о запуске программы (*go decision*) и утверждается устав программы. В случае негативного результата инициации принимается решение об отказе от запуска программы (*no go decision*). В процессе инициации программы тщательно анализируются данные, изложенные в бизнес-кейсе, и стратегические директивы портфеля программ организации с целью подготовки к последующему этапу планирования программы.