

Посилання на статтю

Кононенко И.В. Методика управления содержанием целевых комплексных программ / И.В. Кононенко, А.И. Роговой, Е.В. Емельянова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – № 3(11). – С.84-88. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УКД 332.144+332.145

И.В. Кононенко, А.И. Роговой, Е.В. Емельянова

МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ СОДЕРЖАНИЕМ ЦЕЛЕВЫХ КОМПЛЕКСНЫХ ПРОГРАММ

Предложена методика управления содержанием целевых комплексных программ, рассмотрены основные процессы инициализации, планирования, определения содержания программы, проверки содержания и контроля за изменениями содержания программы. Описаны входные данные, методы и средства, результаты процессов управления содержанием программы. Ист 4.

Ключевые слова: целевые комплексные программы, управление содержанием программы, процессный подход, инициализация, планирование, определение содержания, проверка содержания, контроль за изменениями содержания.

I.V. Kononenko, A.I. Rogovoj, E.V. Emeljanova

МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ ЦІЛЬОВИХ КОМПЛЕКСНИХ ПРОГРАМ

Запропонована методика управління змістом цільових комплексних програм, розглянуті основні процеси ініціалізації, планування, визначення змісту програми, перевірки змісту програми, контролю за змінами змісту програми. Описані вхідні дані, методи і засоби, результати використання процесів управління змістом програми. Дж. 4.

I.V. Kononenko, A.I. Rogovoj, E.V. Emeljanova

THE TECHNIQUE OF SCOPE MANAGEMENT FOR TARGET COMPLEX PROGRAMS

The technique of scope management for target complex programs is offered. Basic processes of initiation, planning, program scope definition, program scope verification, program scope change control are considered. The entrance data, methods and means, results of the program scope management processes are described.

Постановка проблемы. Повышение эффективности функционирования производственно-экономических систем различного масштаба может быть достигнуто путем интеграции процессов разработки и осуществления целевых комплексных программ и проектов, которые направлены на достижение дерева целей программы [1].

Управление целевыми комплексными программами, в дальнейшем программами, по аналогии с управлением проектами [2] предлагается осуществлять с применением процессного подхода. При этом оно должно предусматривать управление: интеграцией, содержанием, временем, стоимостью, персоналом, коммуникациями, закупками, рисками (изменениями), качеством программы.

В настоящее время появляются методики управления программами, которые ориентированы на применение процессного подхода и идей методик управления проектами. Однако данные методики [3, 4] направлены на применение при управлении программами достаточного узкого назначения и не учитывают всего арсенала современных средств информационных технологий поддержки принятия решений.

Современные методологии и стандарты управления проектами могут служить основой при разработке методик, реализующих процессный подход в управлении программами, и могут применяться как к программе в целом, так и к отдельным этапам ее создания и осуществления.

Важнейшей стадией создания программы, как и проекта, является разработка содержания. Под содержанием программы будем понимать комплекс подпрограмм, проектов, мероприятий, этапов, решаемых задач, необходимых для эффективного достижения целей программы, с указанием ответственных за их осуществление, сроков выполнения, источников средств и др.

Подтверждением успешного окончания программы является продукт программы. Продукт программы, в значительной степени, зависит от процесса планирования деятельности, который, в свою очередь, существенно зависит от методов и способов обработки входных данных.

В настоящее время создано большое количество методов анализа, оценивания, прогнозирования и обработки данных. Создав определенную интегрированную систему методов, можно повысить качество выполняемой работы и увеличить точность получения планируемых результатов. При этом следует учитывать, что выбор метода зависит от специфики объекта разрабатываемой программы.

Управление содержанием программы заключается в выполнении процессов инициализации, планирования, определения, проверки содержания и контроля за изменениями содержания [2]. Каждый из этих процессов в свою очередь имеет свои входные данные, методы и способы, результаты.

Целью работы является создание методики управления содержанием целевых комплексных программ с применением процессного подхода.

Основной материал исследования. Первым этапом управления содержанием программы является процесс инициализации – формальное решение заказчика о начале процесса управления программой.

Процесс инициализации предполагает выполнение работ стороной потенциального заказчика и стороной потенциального исполнителя (исполнителей).

Действия потенциальных заказчика и исполнителя до подписания договора или контракта не регламентируются. Как правило, стороны действуют в рамках своих служебных обязанностей в соответствии с должностными инструкциями.

Представления о необходимости разработки и осуществления программы могут возникнуть у заказчика самостоятельно или же в результате общения с потенциальным исполнителем.

Входные данные процесса инициализации:

- данные о социально-экономическом, технологическом, экологическом состоянии внешней среды объекта;
- данные о социально-экономическом, технологическом, экологическом состоянии внутренней среды объекта;
- ориентиры деятельности организации заказчика, включающие видение, миссию, главные цели;
- стратегия деятельности организации;

- информация о сильных и слабых сторонах деятельности заказчика, возможности заказчика;
- исходные данные для оценивания полезного эффекта от реализации программы, ее подпрограмм, отдельных проектов и мероприятий;
- показатели и тенденции развития спроса, возможных дохода, прибыли, социального и экологического эффектов и т.д.;
- исходные данные для оценивания возможных затрат – цены на трудовые, материальные, энергетические, информационные ресурсы;
- мировые тенденции в рассматриваемой области и передовой опыт;
- информация о конкурентах, об их достижениях, сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах;
- информация о тенденциях развития конкуренции;
- первоначальные представления о продукте программы.

Система методов и средств процесса инициализации:

- методы оценивания полезного эффекта от осуществления программы. В качестве критериев оценивания полезного эффекта используют экономический эффект, суммарный доход за время осуществления программы, NPV, период окупаемости, IRR, социальный эффект, экологический эффект и многие другие;
- методы оценивания всех видов затрат при управлении программой;
- методы оптимизации возможных решений с учетом ограничений. Ограничения, как правило, отображают требования к объемам выпуска продукции различных типов, к ее качеству, себестоимости, учитывают ресурсные возможности, экологические требования и др.

- заключения экспертов об эффективности предлагаемых решений.

Использование данных методов позволяет определить направленность программы, основные требования заказчика к результату работ, их качеству, к срокам выполнения работ, к порядку представления результата, ограничения и допущения программы.

Итоговым результатом является договор или контракт на управление программой. Договор или контракт на управление программой содержит укрупненное описание будущей программы, ее продукта и требования к ним.

Второй этап – планирование содержания программы – процесс документального оформления программы, как основы процесса управления программой. Документальное оформление более краткосрочных программ, проектов и мероприятий, которые входят в программу, может осуществляться позднее, в указанные в программе сроки.

Входные данные этого этапа включают укрупненное описание программы и ее продукта, требования к ним, результаты процесса инициализации.

Методы и средства планирования содержания:

- методы создания баз и банков данных и знаний;
- современные методы прогнозирования, включающие экспертные и формализованные методы;
- методы разработки сценариев развития объектов и их окружения;
- методы анализа сильных и слабых сторон объекта, возможностей и угроз;
- методы выявления и анализа проблем сохранения достигнутого состояния и достижения ранее намеченных целей;
- методы формирования целей, критериев и приоритетных направлений развития;
- методы выявления и анализа проблем развития возможностей;
- методы формирования предложений по типу и номенклатуре перспективной продукции с технико-экономическим обоснованием;

- методы разработки предложений по размещению производства продукции;
- методы разработки инвестиционных проектов и бизнес-планов;
- методы разработки целевых комплексных программ;
- методы планирования процессов управления проектами.

Результат планирования – это документально оформленный проект программы. Как правило, проект программы подается на утверждение органу законодательной власти или органу местного самоуправления. После рассмотрения таким органом, программа утверждается или отправляется на доработку. Утвержденная программа является основой для принятия управленческих решений, создания и подтверждения общего понимания относительно содержания программы у заказчика и исполнителя.

Содержание программы – это основа, от которой зависит эффективное взаимодействие факторов пирамиды управления программами – «стоимость-время-качество» и успех выполнения программы.

Программы, ориентированные на среднесрочную и долгосрочную перспективы содержат укрупненную, часто предварительную информацию о проектах, мероприятиях, этапах и задачах. При определении содержания эта информация уточняется и детализируется относительно действий в краткосрочной перспективе. Процесс определения содержания может заключаться в создании краткосрочной программы и в большей степени касается планов, мероприятий, этапов и задач, которые предполагается осуществлять в краткосрочной перспективе.

Определение содержания – это разделение подпрограмм, проектов, мероприятий, основных этапов и задач программы, определенных при описании содержания, на более мелкие, более управляемые составляющие с целью:

- повышения точности оценок стоимости, времени и требуемых ресурсов;
- определения основы для контроля выполнения;
- улучшения распределения ответственности.

Входными данными процесса определения содержания являются документально оформленная утвержденная программа, дополнительная информация о подпрограммах, о проектах, мероприятиях, этапах и задачах программы, информация из архива, результаты других процессов планирования, ограничения и допущения.

При выборе основных методов и способов определения содержания следует учитывать, что программа – это комплекс подпрограмм, проектов, мероприятий, управление которыми должно совершаться системно.

Основными методами и способами определения содержания являются:

- шаблоны иерархических структур;
- декомпозиция.

Результат определения содержания программы – детализированная программа, ориентированная на краткосрочную перспективу или иерархическая структура работ проектов, мероприятий, этапов и задач программы.

Процесс формализованного принятия содержания программы заказчиком представляет собой проверку содержания программы. Он предполагает анализ продуктов программы, проектов, результаты мероприятий, выполнения этапов и задач программы, для подтверждения правильности выполнения программы.

Процесс принятия может относиться не только к программе в целом, охватывая среднесрочную и долгосрочную перспективу развития объекта.

Входными данными этапа проверки содержания являются результаты выполнения программы, характеризующие степень завершенности

подпрограмм, проектов, мероприятий, этапов или задач программы, а также основная документация о продукте программы.

Основными методами и средствами является инспекция со стороны заказчика, сравнительный анализ планируемого и текущего состояний продуктов программы на стадии выполнения.

Результатом проверки содержания является документально оформленное принятие продуктов программы, подпрограммы, результатов проектов, мероприятий, этапов или задач программы.

Процесс планирования и определения содержания программы осуществляется под влиянием факторов внутренней и внешней среды, которые, в свою очередь, являются катализаторами (источниками) изменений содержания программы.

Контроль за изменениями содержания включает:

- слежение за внешними и внутренними факторами, которые могут оказать влияние на процессы управления программой;

- определение текущих и планируемых изменений содержания программы;

- управление фактически совершившимися изменениями.

Входными данными данного процесса являются:

- утвержденная программа, утвержденная краткосрочная программа или подпрограмма, иерархическая структура работ проектов, мероприятий, этапов и задач программы;

- запросы на изменения программы;

- отчеты о текущих результатах выполнения подпрограмм, проектов, мероприятий, этапов и задач программы.

Методы и средства контроля за изменениями содержания программы представляют собой систему контроля за изменениями программы, методы и средства дополнительного планирования.

Результаты контроля за изменениями содержания программы:

- изменения и дополнения к программе;

- корректирующие действия относительно отдельных подпрограмм, проектов, мероприятий, этапов и задач программы;

- освоенные уроки.

Выводы. В работе предложена методика управления содержанием целевых комплексных программ на основе применения процессного подхода. Рассмотрены процессы инициализации, планирования, определения, проверки содержания и контроля за изменениями содержания. Описаны входные данные, методы и средства, результаты каждого процесса.

Данная методика в дальнейшем будет использоваться при управлении развитием производственно-экономической системы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кононенко І.В., Єфременко І.М. Методичні матеріали з формування програм розвитку галузей місцевого господарства. – Х.: Інститут машин і систем, 2001. – 191 с.
2. Керівництво з питань проектного менеджменту: Пер. з англ./ Під ред. С.Д. Бушуєва. – 2-е вид., перероб. – К.: Видавничий дім „Деловая Украина”, 2000. – 198 с.
3. <http://www.PMProfy.ru>. -20.05.04 р.
4. Управление проектами и программами. Под ред. Разу М.Л.-М.: Инфра-М, 2000.– 320 с.

Стаття надійшла до редакції 25.07.2004 р.