

Л.С. Чернова

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ
РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ**

Запропоновано авторський перелік процесів управління програмами розвитку. Усі традиційні процеси, пов'язані з типовими функціями управління програмами (управління часом, ресурсами, змістом), поєднані у процес управління результатами діяльності; виокремлено процес управління продуктом програми, від загального процесу управління ризиками відокремлено процес управління непередбачуваними обставинами, а до процесу управління ризиками додано процес управління проблемами. Описано методи та інструменти їх контролю. Табл. 12, дж. 17.

Ключові слова: управління програмами, програма розвитку, процес управління, планування, контроль.

JEL P41**Загальна постановка проблеми та її зв'язок з науковим завданням.**

Процеси глобалізації у світовій економіці призводять до збільшення взаємозв'язків і взаємозалежностей між різними економічними об'єктами, а також до значного ускладнення структур підприємств, і як наслідок, загострюють проблеми управління цими підприємствами. Сучасне успішне управління підприємством повинно враховувати вплив зовнішнього оточення, яке має тенденцію до швидких змін, і базуватися на вмінні керівництва вибрати правильний вектор розвитку організації [1].

Організаційному розвитку в даний час приділяється велика увага. Як правило, під ним розуміються деякі цілеспрямовані зміни, здійснювані управліннями з метою підвищення ефективності функціонування організації [2]. Заслужують на увагу з точки зору глибини опрацювання даної теми роботи Р. Акоффа, І. Ансоффа, Д.І. Гвішіані, Е.М. Короткова, Б.З. Мільнера, А.І. Пригожина та ін. При цьому кожен автор пропонує своє визначення і концепцію розвитку підприємства, основані на обліку впливів на підприємство чинників внутрішнього оточення і зовнішнього середовища.

Так, в роботі Е.М. Короткова розглянуто поняття розвиток як «сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєстійкості системи і її здатності протистояти руйнівним впливам навколишнього середовища» [3, с. 296]. На думку Р. Акоффа, розвиток це «отримання потенціалу для покращень» [4, с. 64.]. М. П. Тодаро розглянув розвиток, як «багатовимірний процес, який включає до себе реорганізацію і переорієнтацію економічної і соціальної систем» [5]. Ще ряд авторів значну увагу приділяють оцінці рівня готовності й активності організаційного розвитку на підприємстві з точки зору економіко-організаційних аспектів даної проблеми. Під активністю організаційно-економічного розвитку підприємства запропоновано розуміти «сукупність цілеспрямованих процесів, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства, посилення його конкурентної ринкової позиції» [6].

В роботі [1] під організаційним розвитком пропонується розуміти безперервний нелінійний інтегруючий багатовимірні локальні зміни процес переходу підприємства у новий якісний стан, за рахунок зміни кількості і якості підсистем підприємства і зв'язків між ними, що, в свою чергу, підвищує його життєздатність в навколишньому середовищі й ефективність функціонування. 3

даного визначення активність організаційного розвитку підприємства можна визначити як сукупність цілеспрямованих процесів, які підвищують життєздатність підприємства у зовнішньому середовищі й ефективність його функціонування.

Одним з таких процесів доцільно вважати проактивне управління проектами та програмами. Проактивне управління проектами і програмами розвитку організацій визначає систему моделей, методів і механізмів формування програм розвитку на основі бачення, сформованого в рамках моделі життєвого циклу організації, синхронізованою з життєвими циклами продуктів, що виводяться на ринок, і розвитком набору механізмів і інструментів, що забезпечують швидке стабільне зростання організації в процесі реалізації інноваційної стратегії [7].

Згідно з [8], сформульовані наступні основні характеристики сталого розвитку швидкозростаючих компаній:

- керівництво філософією життєвих циклів бізнесів і продуктів, що виводяться на ринок;
- відповідні зміни організаційних структур і стилів управління;
- інновації в продуктах (послугах), системах бізнес-процесів, управлінських і технологічних процесах;
- конфлікти і потенційні кризи, які зароджуються як всередині компаній, так і в динамічно мінливому оточенні.

Відзначимо існування зв'язків між розвитком бізнесу, стилями управління, організаційними структурами, процесами і продуктами [8]. Дані зв'язки можуть змінюватися залежності від бізнесу і його інноваційності, рівня конкурентної боротьби на ринках по продуктам (послугам), технологічній складності і зрілості компаній в предметній області, а також систем управління. Згідно з [9], сучасне управління проектами засновано на положенні про те, що саме люди є основною складовою успіху, як проекту, так і організації в цілому. Однією з важливих складових динамічного підходу є мета. Процес ініціації проекту та програм розвитку організації починається з визначення цілей і результатів їх реалізації [10]. Проактивне управління організацією в рамках динамічного підходу дозволяє, використовуючи стратегічний потенціал [11], знайти свою унікальність і перетворити її на стимул для конкретних споживачів користуватися послугами (товарами) саме цієї компанії.

Серед основних наукових підходів в управлінні проектами і програмами слід виділити наступні: системний і програмно-цільовий (В. М. Глушков, Б. З. Мільнер, Р. С. Поспелов, А. Іріков, Д. Кліланд і ін.); теорію управління складними системами (Є. А. Дружинін, М. Д. Месаровіч, І. Такахара, Н. Н. Моїсеєв, Ю. Б. Гермейер, В. Л. Волковіч, В. С. Міхальовіч) класичну теорію управління проектами на базі стандарту РМВОК (В. І. Воропаєв, С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, А. І. Белоконь, В. А. Рач, Р. Б. Тянь, В. Д. Шапіро, І. І. Мазур, Б. А. Демідов та ін.); систему знань з управління інноваційними проектами і програмами підприємств - P2M (С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, Хіроші Танака, Шигенбу Охара).

Основним принципом програмно-цільового підходу є планування від цілей до засобів [12, 13]. Підхід передбачає комплексне системне рішення проблем з обліком всіх істотних факторів, зв'язків і обмежень, а також припускає відповідальність всіх виконавців за досягнення поставленої мети.

Складність і різноманітність проблем і системних ситуацій, що виникають в організаційній системі, вимагає розробки формальних процедур організації і управління. Для цього на початковому етапі, відповідно до програмно-цільового підходу, необхідно виділити ціль (цілі) проекту. Досягнення бажаного результату засновано на ієрархії цілей, основні методи побудови яких описані в роботах [14,15].

Реалізація програм спрямована на постійне визначення напрямку, що необхідно для підтримки багатьох різноманітних проектів та етапів. До переваг ефективного управління реалізацією програм відносяться:

- ефективний контроль над великими інвестиціями підприємства у проекти та, безпосередньо, сама реалізація цих інвестицій;
- вдосконалена реалізація переваг згідно до встановленого графіку, крізь розуміння ключових взаємозалежностей, ефективно визначення послідовності проектів та керування критичними взаємодіями;
- ефективне розгортання ресурсів організації у межах проектів з використанням відповідних навичок та чіткої системи звітності;
- скорочення потенційних перевитрат часу та грошей, а також негативного впливу на поточні ситуації шляхом виявлення основних ризиків та керування ними;
- ефективне прийняття рішень у зв'язку з протиріччями між масштабами/якістю результатів, часом та ресурсами; рішення приймаються кваліфікованими співробітниками й у інтересах підприємства;
- збільшення цінності внеску постачальників завдяки ефективному управлінню постачальниками та контрактами;
- додаткова реалізація переваг крізь інтеграцію перетворень процесів, систем, людей, підприємства в цілому.

Виходячи з вище наведеного, програми – це механізми, що часто використовуються для управління реалізацією деяких найбільших інвестицій, будь-коли здійснених підприємством. Створення можливості управління програмами з метою максимального фактичного збільшення цінності, що здобувається з інвестицій, повинно стати найбільш пріоритетною задачею сучасних організацій.

Метою даної статі є розробка теоретичного базису основних процесів управління реалізацією програм розвитку на підприємстві.

У третій редакції, згідно з [16], кожна програма містить три фази життєвого циклу (визначення, досягнення вигід, завершення) та містить дев'ять основних процесів управління (інтеграцією, змістом, розкладом (термінами), фінансами, ресурсами, якістю, комунікаціями, ризиками, постачальниками програми). Інтегровано вони представлені у табл. 1.

У наступній, четвертій, редакції The Standart for Program Management [17] перелік галузей знань дещо змінився. До нього включені наступні: управління змінами, комунікаціями, фінансами, інформацією, постачальниками, якістю, ресурсами, ризиками, термінами, змістом (табл. 2).

Нами запропоновано власний варіант ключових процесів управління програмами розвитку: управління змінами, фінансами, ризиками та проблемами, непередбачуваними обставинами, постачальниками, якістю, результатами діяльності, продуктом, знаннями. На нашу думку, саме ці процеси потребують більш уважного моніторингу та контролю, і в першу чергу, у програмах розвитку. Більш детально взаємозв'язок запропонованих процесів управління програмою та процесів за двома версіями стандарту представлено у табл. 3.

На відміну від попередніх підходів, усі процеси, що пов'язані з типовими функціями управління програмою (управління часом, ресурсами, змістом) запропоновано поєднати у такий процес, як управління результатами діяльності. Відокремлено процес управління продуктом програми. Крім тощо, від загального процесу управління ризиками відокремлено процес управління непередбачуваними обставинами, а до самого процесу управління ризиками додано ще й процес управління проблемами.

Процеси управління програмою за [16]

Галузь знань	Визначення програми	Досягнення вигід від реалізації програми	Завершення програми
Управління інтеграцією програми	Ініціація програми Розробка плану управління програмою Розробка інфраструктури програми	Управління виконання програми Моніторинг та контроль виконання програми	Передача результатів програми Підтримка вигід програми Закриття програми
Управління змістом програми	Планування змісту програми	Контроль змісту програми	
Управління розкладом (термінами) програми	Розробка термінів реалізації програми	Контроль термінів реалізації програми	
Управління фінансами програми	Оцінка вартості програми; Визначення структури фінансування програми; Розробка плану фінансування програми	Оцінка вартості компонентів програми Бюджетування витрат програми Моніторинг та керування фінансами програми	Завершення фінансування програми
Управління ресурсами програми	Планування ресурсів програми	Визначення пріоритетів ресурсів Управління взаємозалежністю ресурсів	
Управління якістю програми	Планування якості програми	Забезпечення якості програми Контроль якості програми	
Управління комунікаціями програми	Планування комунікацій програми	Розповсюдження інформації Звітність про виконання програми	
Управління ризиками програми	Планування управління ризиками	Ідентифікація ризиків програми Аналіз ризиків програми Планування реагування на ризики у програмі Моніторинг та контроль ризиків	
Управління постачальниками у програмі	Планування закупівель програми	Реалізація закупівель Адміністрування закупівель	

Процеси управління програмою стандарту за [17]

Галузь знань	Визначення програми	Досягнення вигід від реалізації програми	Завершення програми
Управління змінами у програмі	Оцінка змін Планування управління змінами	Моніторинг та контроль змін	
Управління комунікаціями у програмі	Оцінка комунікацій Планування управління комунікацій	Розподіл інформації звітність	Архівне розповсюдження знань
Управління фінансами програми	Первина оцінка вартості Оцінка вартості компонентів Затвердження фінансування Планування управління фінансуванням	Бюджетування витрат Оцінка вартості компонентів програми Моніторинг та контроль фінансів	Фінансове закриття
Управління інформацією у програмі	Планування управління інформацією	Здобуті уроки	Архівне розповсюдження знань
Управління постачальниками у програмі	Оцінка постачань Планування управління постачальниками	Адміністрування контрактів	Закриття постачань
Управління якістю у програмі	Оцінка якості Планування управління якістю	Контроль якості	
Управління ресурсами у програмі	Оцінка потреби у ресурсах Планування управління ресурсами	Управління залежностями ресурсів	Переказ ресурсів на інші цілі
Управління ризиками у програмі	Первина оцінка ризиків Планування управління ризиками	Моніторинг та контроль ризиків Ідентифікація ризиків Аналіз ризиків Управління реагуванням на ризику	Передача ризиків
Управління термінами у програмі	Оцінка розкладу Планування управління термінами	Моніторинг та контроль термінів виконання	
Управління змістом у програмі	Оцінка змісту Планування та контроль змісту	Моніторинг та контроль змісту	

Порівняльна таблиця галузей управління програм та програм розвитку

Галузі програми розвитку	Процеси управління програмою стандарту The Standart for Program Management	
	версія 3	версія 4
Управління змінами у програмі	управління інтеграцією програми	управління змінами у програмі
Управління фінансами у програмі	управління фінансами програми	управління фінансами програми
Управління ризиками та проблемами	управління ризиками програми	управління ризиками у програмі
Управління непередбачуваними обставинами	управління ризиками програми	управління ризиками програми
Управління постачальниками	управління постачальниками у програмі	управління постачальниками у програмі
Управління якістю	управління якістю програми	управління якістю у програмі
Управління результатами діяльності	управління інтеграцією програми; управління змістом програми; управління розкладом (термінами) програми; управління ресурсами програми; управління комунікаціями програми	управління комунікаціями у програмі; управління ресурсами у програмі; управління термінами у програмі управління змістом у програмі
Управління продуктом	-	-
Управління знаннями	управління комунікаціями програми	управління комунікаціями у програмі; управління інформацією у програмі

Розглянемо інструменти та методи контролю стосовно запропонованих процесів управління програмами більш детально.

Управління змінами – впорядкований процес обробки, вивчення та затвердження/відхилення запитів стосовно внесення змін до складу програми. Зміни можуть відноситись до масштабу, графіку, ресурсів, або узгоджених додаткових управлінських процесів. Зміни у програмі розглядаються відносно узгодженого масштабу та бюджету, що у сукупності називається базисною лінією (див. табл. 4).

Управління фінансами передбачає контроль за бюджетом програми та іншими фінансовими коштами та управління ними, а також фінансову звітність у програмі. Метод фінансового управління гарантує, що керівники програми явним шляхом визначили процеси та механізми фінансового контролю за програмою, включаючи керування фінансами та фінансову звітність по програмі. Тим самим надається гарантія, що потреба у фінансових потоках грошових засобів для проекту чи програми розвитку буде зустрінута з розумінням, а необхідні асигнування на витрати будуть передбачені у відповідності до плану (див. табл. 5).

Таблиця 4

Управління змінами у програмах розвитку

Інструменти та засоби	Обґрунтування/ переваги
Базисна лінія масштабу	Гарантує, що усі елементи, що повинні бути зміненими, є ідентифікованими, організованими, контрольовані, послідовні, повні, коректні, очевидні та піддаються відстеженню та перевірці.
Процедура управління/контролю за змінами	Забезпечує наявність офіційної процедури подачі заявки, оцінки та затвердження змін. Гарантує наявність новітніх облікових записів про те, які зміни було узгоджено, забезпечуючи постійний контроль за масштабами програми. Крім цього, сприяє пом'якшенню ризиків, оскільки зміни належать оцінці ще до їх внесення, що зменшує ризик невизначеності, але досить сильно впливає на інші галузі роботи над програмою.
Звітність стосовно управління/контролю за змінами	Забезпечує наявність офіційної процедури оповіщення про зміни та сприяє колективному розумінню відповідних змін.

Таблиця 5

Управління фінансами у програмах розвитку

Інструменти та засоби	Обґрунтування/ переваги
Процес розподілу бюджету програми	Знижує ризик несанкціонованих витрат
Стандартні прийоми обліку витрат	Надають детальні дані для моделювання економічної ситуації
Бухгалтерський облік за касовим методом та за принципом обчислювань	Знижує ризик формування непередбачуваних грошових потоків
Фінансова звітність	Знижує ризик того, що модель економічної ситуації не буде реалізовано за причини відсутності контролю або перевитрат грошей
Аналіз отриманої цінності	Механізм прогнозування перевитрат за програмою, що дозволяє приймати рішення на початковому етапі розвитку програми

Управління проблемами – це процес виявлення, аналізу та вирішення питань, що пов'язані з програмою, створення звітів про них та концентрація уваги до них. Іншими словами, це рішення поточних проблем, пов'язаних з програмою. Управління ризиками – це систематизований процес виявлення, аналізу та реагування на ризики, що пов'язані з програмою, або на ті проблеми, що можуть реалізуватися у майбутньому. Також сюди відносять максимальне підвищення вірогідності реалізації позитивних подій та їх наслідків, та мінімізацію ймовірності й впливу негативних подій на цілі програми розвитку (див. табл. 6).

Управління ризиками та проблемами у програмах розвитку

Інструменти та засоби	Обґрунтування/ переваги
Журнал проблем	Забезпечує наявність процесу виявлення проблем, розповсюдження інформації про проблеми, визначення відповідальності, реєстрації та вистежування таким чином щоб добитися активного управління проблемами та повернути увагу майже до їх вирішення. Крім цього, забезпечує вирішення проблем, які не можливо вирішити у межах окремого проекту, у зв'язку з чим потребує наявності інших учасників програми.
Обговорення проблем/форум з метою вирішення проблем	Дозволяє розповсюдити інформацію серед тих, хто опинився під впливом проблем, та створює процес обміну інформацією.
Очікувана грошова вартість	Забезпечує визначення фінансової вартості ризиків та може використовуватися як інструмент визначення пріоритетів з метою прийняття пом'якшувальних заходів.
Аналіз «дерева» рішень	Метод визначення того, які саме рішення повинні бути прийнятими
Аналіз методом критичного шляху	Сприяє ідентифікації ризиків та проблем, що мають найбільш серозний вплив на графік виконання програми.
Журнал ризиків	Дозволяє виявити потенційні проблеми та сприятливі можливості й керувати ними випереджувальним чином, доки вони не мають критичного впливу на проект, або програму.
Планування реакції на ризик	Визначення майбутньої реакції на ризик: слід його прийняти, пом'якшити або уникнути, та впровадження заходів контролю за змінами з метою прийняття додаткових заходів у разі необхідності.
Ключові точки контролю ризикових подій	Метод визначення найбільш уразливих моментів при реалізації програми/проекту. Дозволяє визначити «слабку ланку», ще до початку робіт за програмою.

Управління непередбачуваними обставинами включає до себе визначення й наступний розподіл непередбачуваних обставин, пов'язаних з програмою. Сюди відносяться непередбачувані обставини, пов'язані як з бюджетом (керівництво резервує нерозподілені робочі дні з метою покриття перевитрат бюджету), так й з часовим графіком (додаткові «допуски» до дат основних «контрольних точок» виконання програми, що призначені для покриття перевитрати часу (див. табл. 7).

Управління постачальниками передбачає вибір зовнішніх ресурсів (постачальників та підрядників) та керування ними. Цей процес пов'язано з продуктами та послугами, що стануть частиною можливостей підприємства (наприклад, програмне забезпечення чи матеріальні активи) або будуть використані для створення додаткових можливостей підприємства (офісні площі, додаткові співробітники тощо.) Управління постачальниками є підтримкою функції управління ресурсами у відношенні ресурсів, що отримуються з зовнішніх джерел (див. табл. 8).

Таблиця 7

Управління непередбачуваними обставинами у програмах розвитку

Інструменти та засоби	Обґрунтування/ переваги
Очікувана грошова вартість	Дозволяє надати фінансову оцінку ризиків, що активують процес реагування
Аналіз отриманої цінності	Механізм відстеження ефективності як витрат, так й термінів виконання, яким можливо скористуватися для прогнозування вірогідної сумарної перевитрати, тобто для аналізу впливу непередбачуваних обставин.
Журнал резерву програми розвитку	Забезпечує наявність офіційного механізму залучення додаткових фахівців у разі настання непередбачуваних обставин.

Таблиця 8

Управління постачальниками у програмах розвитку

Інструменти та засоби	Обґрунтування/ переваги
Офіційний процес проведення тендерів	Процес, що сприяє гарантії створення відповідних механізмів для вибору продуктів та послуг, що надаються третіми особами. Також забезпечує створення належних комерційних угод з третіми особами.
Модель ваги критеріїв вибору постачальників	Процес, що сприяє гарантії створення відповідних механізмів для вибору продуктів та послуг, що надаються третіми особами.
Процедура контролю змін у контракті	Забезпечує контроль над витратами та масштабами. Дуже важливо вести у дію ряд методів, процедур та процесів для управління змінами.
Система розрахунків та платежів	Механізм забезпечення своєчасної оплати , що пов'язаний з фінансовим управлінням.
Процес офіційного затвердження результатів	Результати реалізації програми відповідають очікуванню зацікавлених сторін. Точка контролю з метою підтвердження відповідності масштабам та відповідному рівню якості.
Блокнот для урахування кореспонденції	Регістрація кореспонденції.
Матриця розподілу відповідальності	Чітке визначення відповідальності й засобів взаємодії між різноманітними сторонами.

Управління якістю - це гарантія розуміння очікувань та вимог до якості у зв'язку з даною програмою та активне управління ними. Метод управління якістю складається з шести компонентів: управління очікуванням, підтвердження якості, керування процесами, вимірювання, постійне вдосконалення, визнання та винагорода (див. табл. 9).

Управління якістю у програмах розвитку

Інструменти та засоби	Обґрунтування/ переваги
Діаграми причино-наслідкового зв'язку	Забезпечують механізм виявлення основних причин конкретної проблеми. Сприяють тому, щоб результати програми відповідали очікуванням й потребам зацікавлених сторін.
Регулярно заплановані точки контролю та оцінки результатів	Процес оцінки стану плану та ходу його виконання, що сприяє зменшенню потенційного ризику.
Ведення стандартів та нормативних вимог	Створення структури, що сприяє тому, щоб ресурси відповідали очікуванням зацікавлених осіб у зв'язку з результатами виконання програми й рівнем якості обслуговування. Крім того, позбавляє від необхідності переробляти роботу.
Офіційний процес прийняття результату	Створює гарантію відповідності результатів програми потребам та очікуванню зацікавлених осіб.
Аудит проекту	Механізм для визначення стану проекту

Звітність про результати діяльності включає до себе документацію про результати реалізації програми у порівнянні з планом. Звітність про результати діяльності адресовано різноманітним аудиторіям, як внутрішнім, так і зовнішнім відносно програми (див. табл. 10).

Таблиця 10

Управління якістю у програмах розвитку

Інструменти та засоби	Обґрунтування/ переваги
Аналіз отриманої цінності	Дає наглядну уяву про стан проектів та дозволяє заздалегідь попередити про потенційні проблеми та ризики
Інструменти та шаблони для звітів про хід діяльності та витрати	Дають наглядну уяву про стан проектів та результатах діяльності, що дозволяє виявити та зробити необхідний вплив. Крім цього, дозволяють заздалегідь попередити про потенційні проблеми та ризики.
Плані контрольних точок	Забезпечують наглядну уяву про стан проекту.
Графіки Ганту	Дають наглядну уяву про стан проекту та результатах діяльності відносно базису.
Гістограми ресурсів	Сукупне наглядне зображення кількості необхідних ресурсів відносно тих, що мають у наявності.
Криві сукупної вартості	Забезпечують наглядну уяву про стан проекту.

У межах програм, що пов'язані з технологією, управління продуктом передбачає координацію дій, що сприяють випуску програмного забезпечення (перехресне управління проектами), й координацію продуктів, необхідних для випуску (архітектура, інтеграція, об'єднання у пакети). Це управління випуском окремого виду продукції, у протилежність перехресного управління випуском декількох видів продукції (див. табл. 11).

Управління продуктом у програмах розвитку

Інструменти та засоби	Обґрунтування/ переваги
План випуску продукту	Випуск здійснюється впорядкованим чином, щоб сторони, що опинились під впливом цього процесу, розуміли, що й коли потрібно робити.
Шабельні процедури перевірки	Забезпечує впорядковане здійснення процесу випуску продукту й безперервне обслуговування на підприємстві. Дозволяє зупинити впровадження, якщо мають місце ознаки появи серйозних проблем та ризиків у майбутньому.
Процес оцінювання	Інструмент для ідентифікації проблем до переміщення результатів роботи у реальне оточення, тобто готові рішення не повинні бути безкорисними у реальних умовах ведення бізнесу.
Війна з кризою	Визначений метод вирішення проблем, що пов'язані з процесом випуску продукту

Управління знаннями передбачає забезпечення того, щоб знання, що були сформовані у процесі реалізації програми, були розповсюджені серед потрібних людей у потрібний час. Це встановлення стратегії й принципів, що визначають ступінь обміну знаннями додатково до визначення процесів, шляхом яких буде здійснюватися цей обмін. У цьому контексті знання являють собою існуючу та нову інформацію, яка створена у межах програми (див. табл. 12).

Таблиця 12

Управління знаннями у програмах розвитку

Інструменти та засоби	Обґрунтування/ переваги
Бібліотека проектів (фізична або віртуальна)	Впорядкування капіталу знань, що створено у результаті проекту/програми, а також використання капіталу знань, створеного у результаті реалізації минулих проектів, програм.
Централізована система зберігання документів	Забезпечує контроль за версіями документів, розповсюдження інформації у команді. Створення централізованої сукупності ресурсів (у вигляді документації, процесів, тощо).
Бібліотека шаблонів	Усуває ризик «винаходу колеса», зберігаючи час та знижуючи вірогідність втрачених дій.
Майстер – класи за результатами отриманого досвіду	Усуває ризик «винаходу колеса», вдосконалюючи процеси та знання, які необхідні для роботи у майбутньому.
Документація, кодування, тощо	Усування стандартів, що конфліктують, визначаючих методи та засоби.
Реєстр офіційних затверджень	Гарантія затвердження усієї документації й відповідності результатів очікуванням
Політичні методи та процедури	Усування суперечливих методів та засобів.

На основі запропонованих процесів управління програмою розвитку нами запропоновано для кожного з етапів життєвого циклу програми використовувати три стандартних процесу управління: планування; виконання; контроль. Де планування – це створення ряду документів, що забезпечують загальне розуміння програми особами, що зацікавлені у її виконанні. А також визначають принципи реалізації програми та головні засоби контролю та оцінки.

У програмах розвитку використовують три різних типи процесу планування:

- планування за принципом «з гори до низу». У межах цього процесу на базі цілей, завдань та очікувань, що визначаються у ході стратегічного управління програмою або підприємством в цілому, робиться розробка логічного плану, відповідно до якого цілі, завдання та очікування проектів буде реалізовано шляхом програми взаємозалежних проектів;

- планування за принципом «знизу до гори». У межах цього процесу на основі результатів планування на рівні кожного окремо взятого проекту реалізується впровадження планів усіх проектів у єдиний план програми. Це дозволяє сконцентруватися й провести детальний аналіз взаємозв'язків та ризиків;

- планування інфраструктури та політики. У межах цього процесу створюється план, що описує засоби керування програмою та її реалізацією, з детальним викладенням усіх умов та методів, які прийняті у зв'язку з процесами, наведеними у табл. 3.

Процес виконання програми – це процес підтримки реалізації плану програми. До цієї групи процесів відносяться: ініціювання нових проектів, закриття завершених проектів (або проектів, що втратили свою актуальність), відстеження успіху реалізації програми у зв'язку з досягненням цілей та виконанням завдань цієї програми.

Процес контролю – це процес виявлення ризиків, що пов'язані з програмою, проблем, змін та витрат. Керування ними та моніторинг основних контрольних точок. Результати цього етапу включають до себе офіційний зворотній зв'язок з особами, на яких полягає відповідальність за виконання даної програми. Це дозволяє висловлювати думки відносно поточного стану та розвитку стратегічного плану.

Висновки. У статті наведено обґрунтування управління ініціативами, які потребують реалізації декількох проектів та сприяють створенню можливостей підприємства у вигляді скоординованих програм. Послідовність виконання цих взаємопов'язаних проектів й управління взаємозалежностями, що існують між ними, а також впливом, що вони надають на отримання переваг підприємством, - усе це потребує визначеного рівня координації, набагато більш складної у порівнянні з управлінням окремими проектами.

Описано базовий управлінський процес планування й реалізації програм розвитку, а також контролю за ними. Визначені інструменти й методи, що сприяють цьому процесу.

В той же час в основі методики управління програмами розвитку на підприємстві знаходиться управління реалізацією програм. Успішне виконання цього виду діяльності у організації залежить від відповідної інтеграції допоміжних функцій, наданих в рамках архітектури програми (керівництво, структури, процеси розподілу ресурсів, командна робота), підтримуючої та підсилює архітектуру змін на підприємстві, та впорядкованого та ефективного управління проектами.

За своїм характером програми розвитку являють собою великі інвестиції підприємства. Керівництво та відповідальність відіграють тут вирішальну роль.

Саме тому відповідні процеси стратегічного управління організацією в цілому так необхідні для підтримки та реалізації програм розвитку на підприємствах.

Шляхом реалізації програм розвитку підприємства досить часто управляють своїми ключовими стратегічними інвестиціями. Тому критично важливою задачею для підприємства, що прагне отримати максимальну цінність із своїх інвестицій, є розвиток можливостей управління програмами й створення інфраструктур для підтримки реалізації програм розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дорошук, Г.А. Интегральная оценка уровня активности организационного развития предприятия / А.А. Дорошук// Управление проектами та розвиток виробництва. Зб. наук.пр. – Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2012. - № 3 (43). - С. 38-45.
2. Бушуева, Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: Монография. – К.: Наук. Світ, 2007. – 199 с.
3. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента: Учебн. / Э.М.Коротков.- М.: Изд. «Консалт. Комп. ДеКа», 1997. – 304с.
4. Аккоф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Аккоф.- М.: Прогресс,1985, - 325 с.
5. Тодаро, М.П. Экономическое развитие / М.П. Тодаро; пер.с англ. – М.: ЮНИТИ,1997. – 671 с.
6. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: проблемы, пути решения: монография / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская, В.М. Луцковский.- Х.: И.Д. «ИНЖЕК», 2006. - 232 с.
7. Бушуев, С.Д. Проактивное управление программами организационного развития / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева// Управление проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. – Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2006. - № 2(18). - С. 22-30.
8. Бушуев, С.Д. Модели и методы стратегического развития быстрорастущих организаций / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, А.М. Захаров// Управление проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. – Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2006. - № 1(17). - С. 5-14.
9. Бушуева, Н.С. Механизмы матричных технологий проактивного сбалансированного управления программами организационного развития / Н.С. Бушуева // Управление проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. – Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2007. - № 3(23). - С. 16-24.
10. Копитько, О.О. Менеджмент змін при впровадженні проектно-орієнтованого управління в організаціях / О.О. Копитько // Управление проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. – Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. - № 3 (35). - С. 5-10.
11. Оберемок, И.И. Подходы к определению целей результатов проектов организации / И.И. Оберемок // Управление проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. – Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2007. - № 3(23). - С. 63-67.
12. Клиланд, Д. Системный анализ и целевое управление / Д. Клиланд; пер. с англ. М.: Б. и. М., 1974. – 280 с.
13. Бушуев, С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами Монография / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева и др. – К.: Саммит-книга, 2010. – 768 с.
14. Грашина, М. Основы управления проектами / М. Грашина, В. Дункан. – СПб.: Питер, 2006. – 208 с.
15. Руководство по управлению инновационными проектами и программами : т. 1, версия 1.2 / [пер. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева]. – К: Наук. світ, 2009. – 173 с.
16. Павлов, А. Н. Управление программами проектов на основе стандарта PMI (The Standart for Program Management) / А.Н. Павлов. – М.: БИНОМ, 2014. - 304 с.
17. Обзор стандарта по управлению программами проектов PMI 4-е издание. URL: <http://www.leoconsulting.com.ua/library/articles-about-pm/464-obzor-standarta-po-upravleniyu-programmoj-proektov-pmi-4-izdanie>.

Рецензент статті
д.т.н., доц. Данченко О.Б.

Стаття рекомендована до
публікації 14.08.2018 р.