

УДК 65.014.1.001.73

СНИЖЕНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

А. И. Белоконь, д. т. н., проф., И. В. Трифонов, к. т. н., доц.

*ГВУЗ «Приднепровская государственная академия
строительства и архитектуры»*

Актуальность проблемы развития организаций и их конкурентоспособности обусловлены изменениями рыночных отношений, которые происходят в Украине. Одним из определяющих факторов развития организаций в этих условиях является применение технологий проектно- и программно-ориентированного управления при осуществлении ими стратегических изменений.

Поскольку все изменения в деятельности организации достигаются за счет реализации проектов, возрастает актуальность управления группой проектов (программой) изменений в целом, чтобы осознать, что именно должно быть сделано для успешного завершения программы в рамках выбранной стратегии.

Чтобы все ресурсы организации могли эффективно выполнять возложенные на них задачи в рамках выбранной стратегии, необходимо обеспечить менеджмент организаций определенным инструментарием (методами и моделями управления в динамическом окружении характеризующимся высокой неопределенностью) в области формирования и реализации программ при переходе организации из состояния «как есть» в состояние «как будет» [1].

Методологическим основам проектно- и программно-ориентированного управления в организациях посвящены труды Бушуева С. Д., Бушуевой Н. С., Белоконя А. И., Вечерова В. Т., Дружинина Е. А., Кононенко И. В., Млодецкого В. Р., Чернецова Г., Чернова С. К., Цюцоры С. В., Шапира В. Д., Тяна Р. Б., Малеевой О. В., Сухонос Н. К., Рача В. А., Шаленного В. Т. и других.

Необходимо отметить, что большинство работ ведущих отечественных и зарубежных ученых по данной проблеме [1 – 7] в части формирования и управления программами изменений носят в основном описательный характер (решение этих задач декларируется в виде стандартных процедур, общих требований стандарта РМВОК) [2]; большинство ученых в своих работах как объект исследования выбирает «проект»; вопросы формирования и реализации программы, как основы управления группой проектов, решаются исключительно в частных задачах (программы реструктуризации, реинжиниринга, модернизации и т.д.).

Это свидетельствует об отсутствии единого подхода к проведению изменений в организации на основе технологий программно-ориентированного управления. Таким образом, разработка методологических основ принятия управленческих решений при формировании и реализации программ с учетом неопределенности и их ценности для выбранной стратегии организации является актуальной научной и прикладной задачей.

Постановка проблемы. На основе причинно-целевой матрицы проведения изменений в организациях [6] авторами предложен единый подход к управлению изменениями в организациях.

Данный подход включает в себя два основных контура: планирования и управления (рис 1).

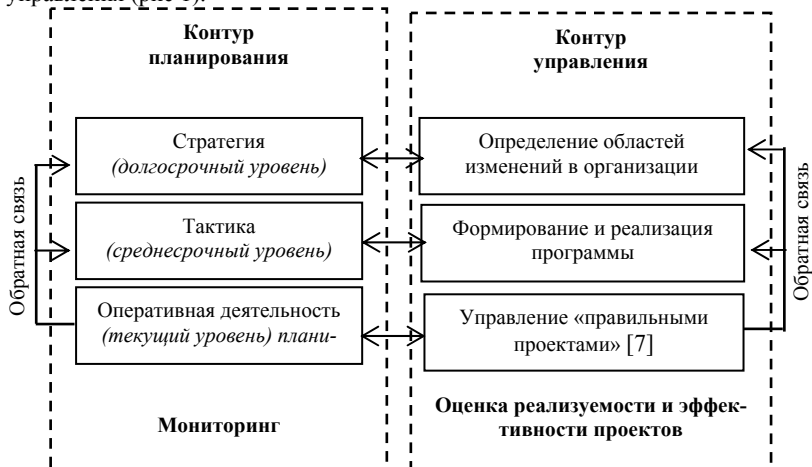


Рис. 1. Единый подход к управлению изменениями в организации

При этом на стратегическом уровне определяются области изменений, на тактическом уровне - формирование программы изменений, на оперативном уровне - управление «правильными проектами» программы.

При формировании и реализации программы возникает необходимость кроме основных показателей проектов: качества, времени, ресурсов учесть еще один показатель - соответствие их стратегии (рис. 2).

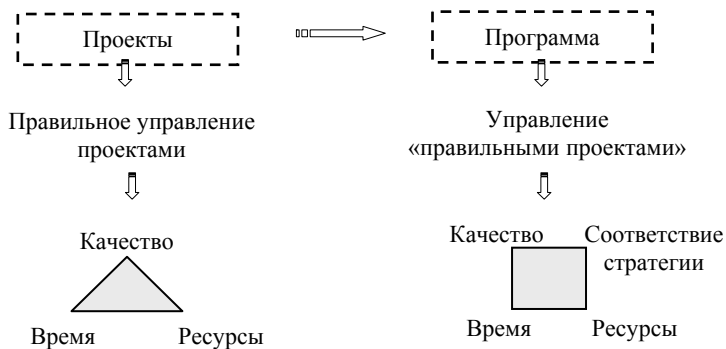


Рис. 2. Основы программно-ориентированного управления в организациях

Программно-ориентированное управление ставит перед руководством организации 3 основные задачи:

1. Снижение уровня неопределенности при формировании и реализации программы.

2. Подготовку проектных альтернатив развития программы.

3. Осуществление поддержки реализуемости программы.

Данные задачи накладывают на реализацию программ развития организации, следующие ограничения (методологические принципы):

1. Управленческие решения в ходе реализации программы принимает человек (лицо принимающее решение - ЛПР).

2. Программа реализуется в условиях риска.

3. У программы есть проектные альтернативы развития.

Основные элементы методологии и их логическая взаимосвязь приведены на рисунках 3, 4.

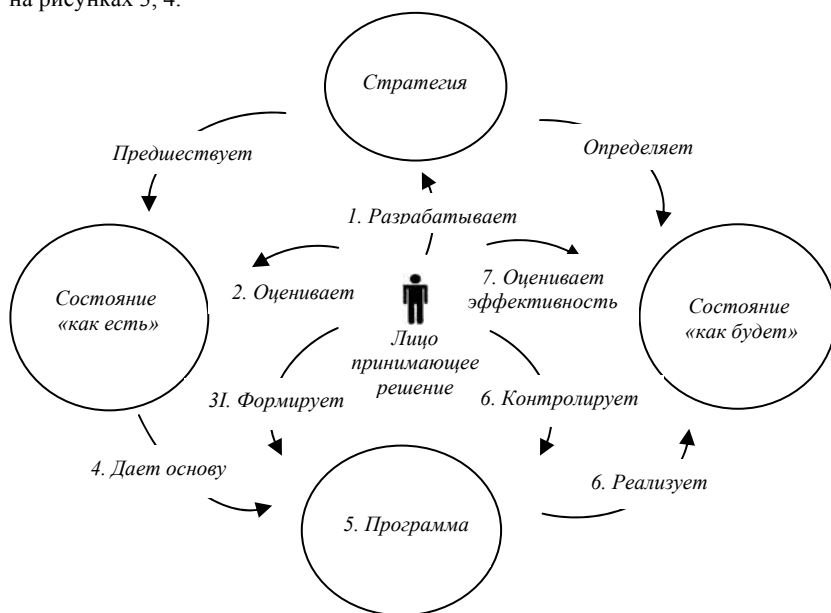


Рис. 3. Основные элементы методологии управления при формировании и реализации программ развития организаций

Особенностью проведения изменений в организациях является то, что даже небольшое предприятие нелегко увидеть во всех деталях. Крупные предприятия фактически непостижимы. По этой причине концепция изменений, часто размыта. И руководители больше работают с качественными понятиями (видение, миссия, критические факторы успеха), а не с количественными.

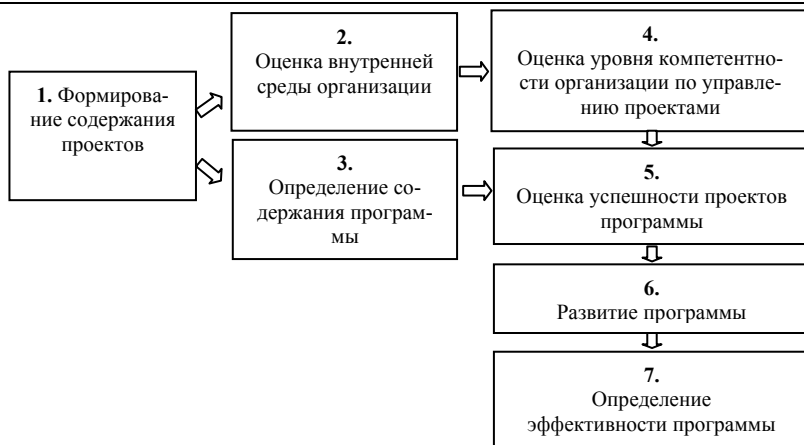


Рис. 4. Основные этапы снижения неопределенности при формировании и реализации программ в организации: 1, 5 – неопределенность проектов; 3, 6, 7 – неопределенность программы; 2, 4 – неопределенность, связанная с деятельностью организации.

Целью данной работы является переход от качественного видения изменений к количественной оценке эффективности проведения изменений на основе лучших прогнозных показателей в условиях ресурсных ограничений и проявления факторов риска. Предложены следующие модели и методы снижения неопределенности при формировании и реализации программы (рис. 5).

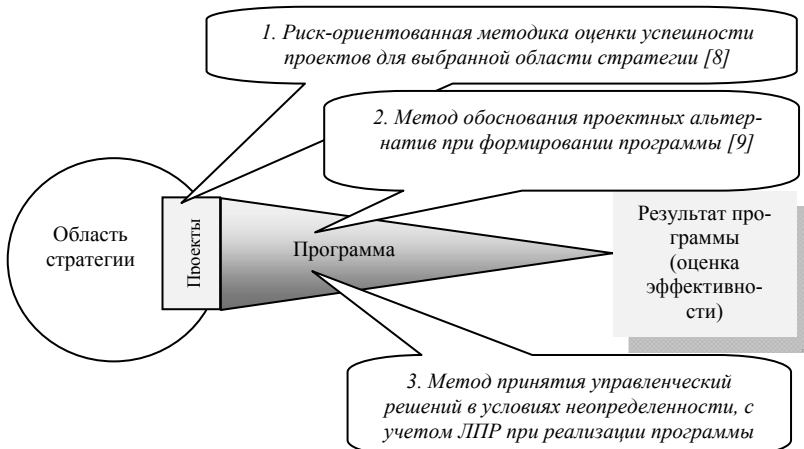


Рис. 5. Модели и методы снижения неопределенности при формировании и реализации программ

Методы количественной оценки снижения неопределенности при формировании и реализации программ развития организаций подробно рассмотрены авторами в работах [8 - 10].

Выводы. На основе предложенного методологического подхода решена задача перехода от качественного видения изменений в организации к количественной оценке эффективности проведения изменений в рамках стратегии развития организаций.

Разработанные модели и методы (см. рис. 5), позволяют не только снизить неопределенность при формировании программы, но и оценить эффективность программы в ходе её реализации.

Использованная литература

1. Руководство по управлению инновационными проектами и программами (P2M): т. 1, версия 1.2 / [пер. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева]. – К: Наук. світ, 2009. – 173 с.
2. Керівництво: Основи знань з проектного менеджменту (PМВОК) Інституту проектного менеджменту США (PМІ), 1999. – 197 с.
3. Мазур И.И. Управление проектами: Справочное пособие / И. Мазур, В. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001. – 450 с.
4. Чернецов Г. Применение методов управления проектами при реализации программ реструктуризации / Г. Чернецов // Общественная корпорация Мир Управления. – МВА. Материалы проекта. – WWW / projectmanagement.ru, 2006. – 13 с.
5. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. / Р. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
6. Малий В.В. Управління проектами: національні особливості: Монографія / В. Малий, О. Мазуркевич, В. Молоканова. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2008. – 265 с.
7. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании / В. Фунтов. - [2-е изд.]. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
8. Белоконь А. И. Управление портфелем проектов и программ реализации стратегии реструктуризации / А. И. Белоконь, И. В. Трифонов // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – Дніпропетровськ: ПДАБтаА, 2008. – №11. – С. 4–13.
9. Трифонов И. В. Алгоритм выбора альтернатив в программах реструктуризации организаций при наличии многих критериев оптимальности / И. В. Трифонов // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – Дніпропетровськ: ПДАБтаА, 2011. – №9. – С. 32–36.
10. Білоконь А. І. Управління проектами і програмами реструктуризації. Навчально-наукове видання / А. І. Білоконь, І. В. Трифонов. – Дніпропетровськ: ПДАБтаА; Вид. ПП «Свідлер А. Л.», 2008. – 138 с.