

Л. С. ЧЕРНОВА

СТРУКТУРНА МОДЕЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасній організації автоматизовані майже усі дії, але щодо діяльності, що могла б максимально сприяти успіху організації (а саме такою діяльністю є робота над програмами розвитку), то саме вона досить часто проводиться в умовах недостатньої системної підтримки або за повної її відсутності. Організації, що усвідомлюють потребу в управлінні програмами на підприємствах, повинні впроваджувати системи, необхідні для підтримки та забезпечення розвитку такої можливості. Послідовність виконання взаємопов'язаних проектів програми й управління взаємозалежностями, що існують між ними, а також впливом, який вони здійснюють для отримання переваг підприємством, - усе це потребує визначеного рівня координації, набагато більш складної у порівнянні з управлінням окремими проектами. Для вирішення цієї задачі автором рекомендовано використовувати системи управління програмами. Системи, що забезпечують управління програмами розвитку на підприємстві, значно перевершують можливості типових «настільних» інструментів управління проектами й приносять усій організації набагато більше цінності. Саме використовуючи можливості системи управління програмами на підприємстві для стандартизації проектів, складання єдиної звітності й створення абсолютної прозорості проектів, підприємство може домогтися скорочення витрат на додаткові ресурси, зменшення вартості навчання, зниження ризиків, пов'язаних із проектами, з одночасним збільшенням показника корисного використання ресурсів, вдосконалення управління проектами, відтворюваності процесів й підвищення ефективності розгортання програм. Використовуючи основні можливості системи управління програмами, підприємство отримує можливість вдосконалити процеси прийняття рішень, підвищити гнучкість, узгодженість та створити єдину спрямованість дій, що в цілому значно укріплює конкурентоспроможність підприємства та його місце на ринку.

Ключові слова: проект, програма, управління програмами, програми розвитку, системи управління програмами, інформаційні додатки.

Л. С. ЧЕРНОВА

СТРУКТУРНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ РАЗВИТИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В современной организации автоматизированы почти все действия, но о деятельности, которая могла бы максимально способствовать успеху организации (а именно такой деятельностью является работа над программами развития), то именно она зачастую проводится в условиях недостаточной системной поддержки или при полном ее отсутствии. Организации, руководители которых осознают потребность в управлении программами на предприятиях, должны внедрять системы, необходимые для поддержки и обеспечения развития такой возможности. Последовательность выполнения взаимосвязанных проектов программы и управления взаимозависимостями, существующие между ними, а также влиянием, которое они осуществляют для получения преимуществ предприятием, - все это требует определенного уровня координации, гораздо более сложной по сравнению с управлением отдельными проектами. Для решения этой задачи автором рекомендуется использовать системы управления программами. Системы, обеспечивающие управление программами развития на предприятии, значительно превосходят возможности обычных «настольных» инструментов управления проектами и приносят всей организации гораздо больше ценности. Используя возможности системы управления программами на предприятии для стандартизации проектов, составления единой отчетности и создания абсолютной прозрачности проектов, предприятие может добиться сокращения расходов на дополнительные ресурсы, уменьшения стоимости обучения, снижения рисков, связанных с проектами, с одновременным увеличением показателя полезного использования ресурсов, совершенствования управления проектами, воспроизводимости процессов и повышения эффективности развертывания программ. Используя основные возможности системы управления программами, предприятие получает возможность усовершенствовать процессы принятия решений, повысить гибкость, согласованность и создать единую направленность действий, что в целом значительно укрепляет конкурентоспособность предприятия и его место на рынке.

Ключевые слова: проект, программа, программы развития управление программами, системы управления программами, информационные приложения.

L. S. CHERNOVA

STRUCTURAL MODEL OF MANAGEMENT SYSTEM OF DEVELOPMENT PROGRAMS AT THE ENTERPRISE

In today's organization, almost all actions are automated, but in terms of activities that could maximally contribute to the success of the organization (namely, such activity is the work on development programs), it is often done in conditions of insufficient system support or its complete absence. Organizations aware of the need to manage enterprise applications should implement the systems needed to maintain and develop such an opportunity. The sequence of implementation of interrelated projects of the program and management of interdependencies, existing between them, as well as the influence they exercise to obtain the benefits of the enterprise, all this requires a certain level of coordination, which is much more complex than the management of individual projects. To solve this problem, the author recommends the use of program management systems. Systems that provide management of development programs at the enterprise far outweigh the possibilities of typical "desktop" project management tools and bring the whole organization much more value. Using the capabilities of an enterprise program management system for standardizing projects, drawing up unified reporting and creating absolute transparency of projects, an enterprise can reduce costs for additional resources, reduce training costs, reduce project risks, while simultaneously increasing the value of resources, improving management projects, process reproducibility and increased program deployment efficiency. Using the basic capabilities of the program management system, an enterprise gets the opportunity to improve decision-making processes, increase flexibility, consistency and create a common direction of action, as a whole, significantly enhances the competitiveness of an enterprise and its place in the market.

Keywords: project, program, development programs, program management, program management systems, information applications.

© Л. С. Чернова, 2019

Вступ. Сучасне успішне управління підприємством повинне враховувати вплив зовнішнього оточення, яке має тенденцію до швидких змін, і базуватися на вмінні керівництва обирати 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. М. Гвішіані, Е. М. Короткова, Б. З. Мільнера А. І. Пригожина та інших. При цьому кожен автор пропонує своє визначення і концепцію розвитку підприємства, основані на обліку впливів на підприємство чинників внутрішнього оточення і зовнішнього середовища.

Аналіз стану питання. 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, що входять в нього, і зв'язків між ними, що, в свою чергу, підвищує його життєздатність в навколишньому середовищу і ефективність функціонування. З даного визначення активність організаційного розвитку підприємства можна визначити, як сукупність цілеспрямованих процесів, які підвищують життєздатність підприємства у зовнішнім середовищі і ефективність його функціонування.

Одним з таких процесів можна назвати проактивне управління проектами та програмами.

Проактивне управління проектами і програмами розвитку організацій визначає систему моделей, методів і механізмів формування програм розвитку на основі бачення, побудованого в рамках моделі життєвого циклу організації, синхронізованої з життєвими циклами продуктів, що виводяться на ринок і з розвитком набору механізмів і інструментів, що забезпечують швидке стабільне зростання організації в процесі реалізації інноваційної стратегії [3].

Згідно [4] 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 динамічному мінливому оточенні.

Відзначимо існування зв'язків між розвитком бізнесу, стилями управління, організаційними структурами, процесами і продуктами [4], дані зв'язки можуть змінюватися в залежності від бізнесу і його

інноваційності, рівня конкурентної боротьби на ринках по продуктах (послугах), технологічної складності і зрілості компаній в предметній галузі, а також систем управління. Згідно [5], сучасне управління проектами засноване 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 проектів та програм розвитку організації починається з визначення цілей і результатів їх реалізації [6]. Проактивне управління організацією, в рамках динамічного підходу, дозволяє підприємству, використовуючи стратегічний потенціал [7] знайти свою унікальність і перетворити її в стимул для конкретних споживачів користуватися послугами (товарами) саме цієї компанії.

Складність і різноманіття 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 методології ієрархії цілей [8, 9].

Реалізація програм спрямована на постійне визначення напрямку руху, що необхідне 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, ефективне 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 та підприємства в цілому.

Мета дослідження. Створення структурного базису систем управління програмами на підприємстві з метою більш ефективного використання інформаційних технологій та програмних додатків.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Методології управління проектами сьогодні трансформуються в стандарти, підтримувані різними професійними стандартами, такими як «Стандарт з індивідуальних компетенцій для управління проектами, програмами і портфелями проектів» [10], «Стандарт з організаційних компетенцій» [11] та іншими. В сучасній організації автоматизовані майже усі дії, але щодо діяльності, що могла б максимально сприяти успіху організації (а саме такою діяльністю є робота над програмами розвитку), то саме вона досить часто проводиться в умовах недостатньої системної підтримки або за повної її відсутності. Організації, що усвідомлюють потребу в управлінні програмами на підприємствах, повинні впроваджувати системи, необхідні для підтримки та забезпечення розвитку такої можливості.

Системи управління програмами розвитку можуть сприяти:

- гарантії єдиного спрямування усіх видів діяльності, пов'язаних з безліччю різноманітних проектів;
- оптимізації використання ресурсів;
- розповсюдженню інформації й залученню людей, як в межах програми, так і поза її межами;
- досягненню стратегічних цілей та отриманню переваг.

Як вже говорилося, системи, що забезпечують управління програмами розвитку на підприємстві, значно перевершують можливості типових «настільних» інструментів управління проектами й приносять усій організації набагато більше цінності [12,13,14].

Системи управління програмами – це додатки, що забезпечують реалізацію взаємопов'язаних проектів із загальними цілями. Вони:

- сприяють координації ресурсів, часових графіків й масштабів діяльності різних команд, що працюють над проектами;
- забезпечують ефективне розгортання й обмін навичками й знаннями у межах програми розвитку;
- відслідковують проблеми, ризики, реалізацію переваг й керують ними, сприяють єдиній спрямованості й відповідності цілям програми розвитку;
- створюють для виконавчого керівництва «панель інструментів», за допомогою якої можна слідкувати за ходом виконання програми;
- забезпечують керівників програми розвитку інформацією та механізмами дій, необхідних для ефективного керування програмою розвитку.

Системи управління програмами нерідко вважаються розрахованими на багато користувачів, що мають доступ до ресурсів. Саме на цій основі було створено більшість існуючих рішень. Тим не менш, для того, щоб ефективно реалізувати наведені вище цілі всередині організації, системи управління програмами повинні охоплювати й інші сфери діяльності, такі як керування робочими потоками/співробітництвом, управління знаннями та адміністративна звітність. Крім цього, щоб ефективно

працювати усередині підприємства, системи управління програмами повинні бути інтегрованими в інші додатки, які використовуються в управлінні підприємством в цілому.

Хоч програми розвитку істотно відрізняються за своїми масштабами, складністю, витратами й цілями, вимоги до систем зазвичай залишаються незмінними (як і процеси та організаційні структури, що забезпечують ефективне управління програмами). Вимоги до системи управління програмою зазвичай можуть бути задоволені декількома програмними додатками: це сполучення нових спеціалізованих пакетів з додатками, що вже існують на підприємстві.

На рис 1, наочно зображено, а нижче описано логічну архітектуру систем управління програмами та проектами з позначенням основних елементів, функціональних особливостей та взаємозв'язків між ними.

Планування проекту, включаючи графік виконання завдань, управління взаємозалежностями й складання бюджетів, виконується керівником проекту. Сюди ж відноситься вміння застосовувати шаблони планів та принципи попередніх оцінок.

Моніторинг проекту та звітність. Моніторинг ходу виконання проекту у порівнянні з планом, включаючи аналіз критичного шляху, виконується керівником проекту.

Керування робочим потоком документів. Рішення для забезпечення контролю за версіями документів й управління маршрутами затвердження документів. Відповідальність за цей та наступні пункти вже може делегуватися.

Планування програми розвитку й управління сукупністю програм. Можливість координації багатьох взаємозалежних проектів з використанням одного фонду ресурсів. Сюди ж відносяться питання складання графіку й фінансового планування у рамках управління програмою розвитку.

Керування задачами та діями. Можливість визначення задач та отримання оновленої інформації про стан їх виконання у межах проекту та програми.

Управління масштабами діяльності та контроль за змінами. Контроль за найважливішими документами, що визначають масштаби проекту й управління затвердженням усіх виникаючих змін, що пов'язані з планом або бюджетом.

Управління проблемами. Розподіл відповідальності за вирішення проблем та постійне відстеження ходу їх вирішення.

Управління ризиками. Визначення та кількісна оцінка ризиків, визначення стратегії по кожному з них й оцінка впливу ризиків на програму в цілому.

Ведення щоденника/управління подіями. Управління засіданнями, пов'язаними з реалізацією проектів, й календарним графіком забезпечення ефективної координації програми в цілому.

Форум для розповсюдження інформації. «Робочий простір» програми, завдяки якому учасники проекту можуть отримати доступ до найважливіших документів, отримати оновлену інформацію й обмінятися ідеями.

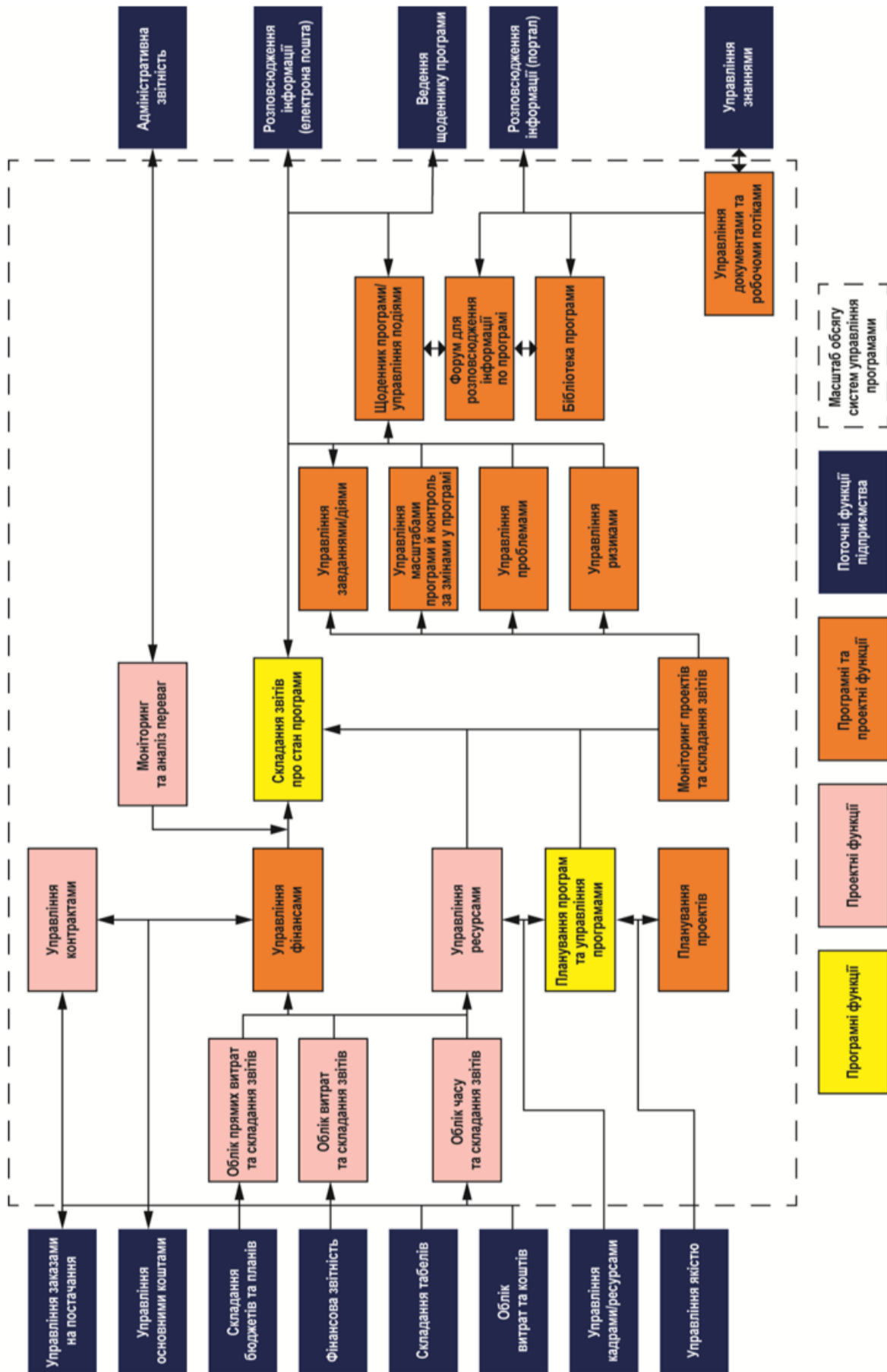


Рис. 1. Логічна архітектура систем управління програмами розвитку на підприємстві

Бібліотека проекту/програми Місце збереження документів – основних зразків та стандартів, а також контрольованих копій остаточних рішень, важливої контрактної документації й тому подібне.

Облік прямих витрат та створення звітів. Облік усіх витрат, що виникали у формі заказів на постачання/рахунків від третіх осіб.

Облік витрат/складання звітів. Облік готівкових платежів персоналу, що працює над проектом та програмою.

Облік часу й складання звітів. Облік кількості годин, що витратив персонал на роботу за проектом й програмою, та складання звітів про витрати часу відносно запланованого бюджетом у цілях визначення поточного стану проекту/програми.

Управління контрактами. Зв'язок контрактних вимог з етапами виконання плану проекту.

Управління фінансами. Фінансовий контроль за програмою, включаючи бюджетне керування, складання звітів про цільові витрати, аналіз грошових потоків й складання звітів відповідно до корпоративних потреб.

Управління ресурсами. Забезпечення виділення ресурсів на виконання проекту, управління фондами ресурсів й надання операційним керівникам можливості відслідковувати виконання обов'язків.

Моніторинг та аналіз переваг. Моніторинг результатів проекту відносно первинних цілей.

Складання звітів про стан програми. Адресні звіти усім зацікавленим особам про стан виконання проекту згідно графіку та його фінансових показників.

Інформаційні додатки, що існують на підприємстві (такі, що використовуються для поточної діяльності), також відіграють значну роль у реалізації ефективного управління програмами.

У лівій частині рис 1. зображено функціональні елементи, зазвичай присутні у фінансових інформаційних додатках або в інформаційних додатках для планування ресурсів на підприємстві, а також додаткові до них процеси контролю.

Зазвичай вони включаються до інтерфейсу систем управління програмами й виконують роль джерела даних. Крім цього, може бути організовано зворотний відбір інформації з метою складання звітів. Переваги використання існуючих інформаційних додатків як основи для функцій, що виконують системи управління програмами наведено нижче:

- можливість використання існуючих процесів контролю у таких сферах, як наприклад, постачання;

- відсутність необхідності впровадження додаткових процесів, які можуть суперечити існуючим;

- механізми контролю за цілісністю інформації, які вже повинні бути розроблені для роботи з фінансовими даними в існуючих системах.

У правій частині рис.1 перераховано існуючі інструменти співробітництва та управління, які можуть сприяти виконанню програм. Впровадження існуючих систем та процесів у галузь виконання програм (за наявності необхідних можливостей) може пришвидшити прийняття нових процесів

завдяки тому, що системи де-факто вже знайомі користувачу. Крім того, після завершення програми знання, отримані у ході її виконання, гарантовано залишаться у власності підприємства.

Однією зі специфічних сфер, де існуючі системи досить часто не мають необхідних для управління програмами можливостей, є управління знаннями. Передові рішення, призначені для управління програмами розвитку, зазвичай мають відповідну функцію, розвинену у ті галузі, які є найбільш значущими для ефективною реалізації, що дозволяє фіксувати досвід виконання кожного проекту програми й використовувати його у подальшому при складанні нових проектів.

У додаток до специфічних функціональних особливостей, які розглянуто вище, існують визначені характеристики, які повинні мати усі ефективні системи управління програмами:

- Простота застосування. Системи управління програмами розвитку повинні бути інтуїтивно зрозумілими усім користувачам (хоча б на рівні їхніх елементарних повсякденних потреб). Для багатьох людей, що працюють з програмою, її застосування не відноситься до звичайних службових обов'язків. Навіть будучи добре навченими роботі з програмою, користувачі, звертаються до неї лише час від часу, швидко забувають, чому їх вчили. Ефективними рішеннями звичайно передбачені спеціальні роліві інтерфейси користувачів. Вони дозволяють скоротити кількість функцій, доступних користувачу, й передбачають можливість звернення до файлів допомоги у режимі «он-лайн».

- Можливість доступу. Реалізація програми зазвичай відбувається у різних точках, багато з яких можуть бути віддаленими від центрального офісу. Рішення повинні забезпечити доступ для багатьох користувачів для участі у роботі над програмою. В ідеалі, має бути передбачено можливість роботи як у режимі «он-лайн», так і в режимі «офф-лайн».

- Єдине джерело надійних даних. Однією з основних переваг системи управління програмами розвитку є доступ усіх учасників до «єдиної вірної версії». Це відноситься до планів програм, метричних показників програм (хід виконання, витрати та т.п.) й ключових документів (сфера й масштаби застосування, схеми організаційної структури й т.п.). Для цього необхідний суворий контроль за цілісністю даних, що поступають до системи управління програмами, а також ефективний контроль над версіями документів та звітів.

Інвестиції до системи управління програмами розвитку можна обґрунтувати у різний спосіб. Основні фактори, що визначають переваги систем управління програмами розвитку, можна поділити на три основні категорії:

- зменшення ризику, пов'язаного з реалізацією програми розвитку (досить часто цей фактор називають «вдосконаленням контролю на підприємстві»), але, щоб визначити фінансову цінність, необхідно дати кількісну оцінку зменшення ризику/схильності до ризику);

- підвищення ефективності використання ресурсів (найголовніша перевага, але їй досить важко дати достовірну кількісну оцінку);

- скорочення накладних витрат на адміністративну підтримку програми розвитку (цінність цієї переваги зазвичай набагато менша порівняно з наведеними вище вигодами, але їй набагато легше дати кількісну оцінку у грошовому еквіваленті, якщо результатом є наочна економія).

Ці основні фактори переваг більш ретельно буде описано нижче.

Крім цього, зазвичай існує потреба у визначенні або обґрунтуванні усієї сфери застосування систем управління програмами розвитку й ступеню їх інтеграції з системами, що вже існують на підприємстві. Нижче буде розглянуто визначальні фактори аналізу господарської ситуації за кожним логічним компонентом виконуваної системою головної функції.

Також досить часто виникає необхідність обґрунтування інтеграції з існуючими системами, оскільки ця процедура може бути вельми недешевою. У багатьох аспектах інтеграція сприяє реалізації інших переваг, але сама по собі не є фактором, що визначає переваги.

Скорочення ризику.

Масштабні стратегічні програми розвитку можуть бути «великою ставкою» для компанії – з точки зору обсягів інвестицій, конкурентоспроможності й впливу проблем на поточні операції підприємства.

Існує цілий ряд ключових сфер ризику, яким можна дати кількісну оцінку впливу щодо системи управління програмами розвитку. Зазвичай ці сфери ризику проявляються на різних етапах реалізації програми:

1. Ризик, пов'язаний з постачанням. Виникає на раннішій стадії програми, коли вже виділено основну частину контрактних коштів. Цей ризик пов'язано з отриманням максимальної цінності за гроші від постачальників, які будуть постачати необхідні матеріали. До цієї сфери відноситься також ризик, пов'язаний з шахрайством за великими контрактами.

2. Бюджетний ризик. Виникає на протязі усього ходу виконання програми й пов'язаний з контролем за витратами, що не розподілені на попереднє постачання. До цієї сфери відноситься ризик, що пов'язаний з шахрайством за поточними витратами.

3. Ризик, пов'язаний з реалізацією. Також виникає на протязі усього ходу виконання програми, пов'язаний з поточним станом й координацією проектів у межах програми.

4. Ризик, пов'язаний з масштабами. Масштаби програми підлягають ретельному контролю з метою гарантії того, що ресурси спрямовуються на досягнення найважливіших результатів, а також заради мінімізації складності та взаємозалежності.

5. Ризик переходу. Виникає ближче до закінчення програми, пов'язаний з ефективним переходом до оточення, що сформується після виконання програми з мінімальним збитком для поточної діяльності. Цей ризик безпосередньо пов'язаний з ризиком реалізації,

але задачі управління програмами стають більш складними й критично важливими для підприємства, оскільки багато проектів, що входять до складу програми, закінчуються одночасно, строго визначаючи строки реалізації переходу.

Раціоналізація.

Переваги, пов'язані з ефективністю й застосовувані до усіх ресурсів програми, виникають по-різному. Це:

1. Збільшення корисного використання й цілеспрямованість наявних ресурсів. Таке збільшення виникає завдяки прозорості проектів, на які виділяються ресурси, й можливості вивчення фактичного розподілу робочого часу. Робоче навантаження на недостатньо використовувані ресурси можна збільшити, а перевантажених учасників можна звільнити ще до того, як вони «згорять на роботі». Крім того, можна скоректувати будь-яку невідповідну концентрацію уваги й зусиль на неперіоритетних напрямках діяльності.

2. Вдосконалення розгортання відповідних компетенцій: ведення бази даних про компетенції й складання графіку розподілу ресурсів на основі існуючої сукупності компетенцій. Це може сприяти підвищенню ефективності в цілому.

3. Раціоналізація та підвищення точності планування й оцінки. Багато систем управління програмами включають до себе можливість фіксування досвіду попередніх проектів, а також можливість використання минулих проектів й стандартних форматів плану у якості шаблонів для планування й оцінки. Таким чином скорочуються витрати часу на планування та попередню оцінку й підвищується точність плану в цілому. У рамках програми розвитку, з безлічі взаємних залежностей, можливість точного планування кожного окремого проекту потенційно впливає на оптимізацію критичного шляху й, таким чином, дозволяє привести до мінімуму час та засоби, необхідні для реалізації стратегічних цілей.

4. Можливість повторного використання отриманих знань та результатів.

5. Раціоналізація розповсюдження інформації.

Спрощення адміністративного керування.

Ключовими сферами адміністративного управління програмами, у яких системи можуть сприяти збільшенню ефективності, є наступні:

1. Звітність. У комплексних програмах зацікавлені багато осіб й навіть громада в цілому, та усі вони висувають власні вимоги до звітності. Складання таких звітів на основі багатьох джерел даних може стати причиною зростання накладних адміністративних витрат. Крім того, складання звітів вручну зазвичай призводить до затримок, зниження цінності інформації, а також до помилок й недостовірності даних. Системна архітектура, що гарантує наявність «єдиної вірної версії» та дозволяє складати звіти, допомагає позбутися від накладних витрат й сприяє своєчасності й підвищенню якості звітів.

2. Складання графіку. Виділення ресурсів на реалізацію проектів й виконання завдань, а також

постачання ресурсів у відповідності прогнозованим майбутнім навантаженням може призвести до значних управлінських та адміністративних накладних витрат. Системи управління програмами розвитку сприяють значному підвищенню ефективності й раціоналізації графіків розподілу ресурсів.

Планування.

Завдяки системам управління програмами розвитку на підприємстві керівники проектів отримують можливість моніторингу взаємозалежності між проектами у процесі підготовки планів. Таким чином, скорочується потреба у цільовому виділенні ресурсів на планування. Правильно налаштоване розосереджене планування системи управління програмами також гарантує постійний контроль за графіками виконання програми в цілому.

Розглянемо більш детально фактори аналізу господарської ситуації за кожним логічним компонентом.

Планування проекту. Скорочення ризику й спрощення адміністративного керування. Планування усієї програми контрольованим, послідовним чином, з урахуванням усіх взаємозалежностей та з додержанням принципів попередньої оцінки.

Моніторинг проекту та звітність. Скорочення ризику й спрощення адміністративного керування. Керівники проектів можуть працювати тільки з інформацією, що є у них в наявності. Крім того, якщо дані моніторингу не відповідають поточному стану, етапи виконання програми й взаємозалежності неможливо контролювати з будь-якою точністю.

Керування робочим потоком документів. Підвищення ефективності та спрощення адміністративного керування. Управління документами, включаючи контроль над версіями, перевірку вхідних та вихідних оновлень; дуже важливо, якщо над одним документом працюють декілька учасників. Тим самим забезпечується контроль над масштабами роботи й ефективне розповсюдження інформації у межах усієї програми.

Планування програми розвитку й управління сукупністю програм. Скорочення ризику й підвищення ефективності. Ефективний моніторинг реалізації програми та забезпечення оптимального розгортання й цілеспрямованості ресурсів.

Керування задачами та діями. Скорочення ризику й підвищення ефективності. У роботу залучена безліч ресурсів, існує множина потоків діяльності, особливо у критичний момент переходу. Наявність чіткого розподілу відповідальності й визначена картина, що точно відображає хід виконання програми – це головні вирішальні фактори її успішної реалізації.

Управління масштабами діяльності та контроль змін. Будь-які зміни передбачуваних бюджетом витрат підлягають суровому контролю. Крім того, будь-які відхилення від графіку здійснюють прямий вплив на усю програму по мірі розширення її масштабу.

Управління ризиками.

Ведення щоденника/управління подіями. Підвищення ефективності й спрощення адміністративного керування. Забезпечення інформованості людей про те, що відбувається у

процесі раціоналізації як такої; створення в організації, завдяки веденню щоденника програми, загальної впевненості у додатковому зростанні продуктивності шляхом концентрації ресурсів.

Форум для розповсюдження інформації. Підвищення ефективності. Сприяє значному спрощенню процесу ознайомлення й полегшує розосереджену роботу (роботу на декількох ділянках), а люди, залучені до проекту, відчувають більшу причетність, навіть, якщо відіграють незначну роль у програмі.

Бібліотека проекту/програми. Скорочення ризику й підвищення ефективності. Зберігання отриманої інформації й стандартів програм розвитку забезпечує більш ефективну оцінку, планування, розповсюдження інформації й роботу. Наявність централізованого сховища найважливіших документів дозволяє співробітникам швидше знаходити необхідну інформацію у єдиному загальному джерелі.

Облік прямих витрат та створення звітів. Скорочення ризику й підвищення ефективності. Контроль над зовнішніми витратами вимагає жорсткого керування процесом закупівель, узгодженим зі структурою проекту.

Облік витрат на складання звітів. Скорочення ризику й підвищення ефективності. Контроль над витратами передбачає наявність жорстко керованого процесу. Обробка витрат також може бути серйозною адміністративною проблемою.

Облік часу й складання звітів. Скорочення ризику й підвищення ефективності, спрощення адміністративного керування. Для деяких типів ресурсів час, витрачений на роботу, є індикатором прогресу та перевантаження. Точні дані про час дозволяють керівництву гарантувати, що співробітники витрачають час на роботу за високо пріоритетними напрямками. Крім того, процес складання графіків вручну може викликати істотні накладні витрати на адміністративне керування.

Управління контрактами. Скорочення ризику. Дозволяє керівникам проекту безпосередньо посилатися на умови контрактів з підрядниками. Також може бути використане для зв'язку термінів платежів з етапами виконання плану.

Управління фінансами. Скорочення ризику. Відіграє важливу роль для фінансового контролю й дотримання зовнішніх вимог (корпоративна звітність, аудит, тощо).

Управління ресурсами. Підвищення ефективності й спрощення адміністративного керування. При визначенні типів ресурсів ця функціональна можливість може значно підвищити ефективність й дозволяє зосередити увагу на важливіших завданнях.

Така можливість дозволяє також завчасно ідентифікувати наступний дефіцит компетенцій й подбати про вирішення цієї проблеми.

Моніторинг та аналіз переваг. Скорочення ризику. Моніторинг результатів проекту у порівнянні з очікуваними перевагами значно підвищує вірогідність того, що ті будуть реалізовані.

Складання звітів про стан програми. Скорочення ризиків й спрощення адміністративного керування.

Надає можливість керівникам програми й виконавчому керівництву своєчасно приймати вірні рішення. Гарантує, що вимоги до звітності не будуть тяжкою ношею для керівників проектів та адміністративної групи. До ключових факторів створення цінності, пов'язаної з інтеграцією програм з існуючими системами підприємства, відносяться:

Підтримка надійного «джерела правдивої інформації» протягом певного проміжку часу. Це само по собі не призводить до створення цінності, але без належної інтеграції даних буде непросто реалізувати перераховані вище переваги звітності (скорочення адміністративного керування звітністю, скорочення обробки інформації вручну).

Позбавлення «подвійного введення». Дані слід вводити лише один раз (тоді коли це найбільш розумно), а потім використовувати їх всюди, де вони необхідні. Цього можна досягнути завдяки інтеграції систем, а перевагами стають: підвищення цілісності даних (у результаті скорочення вірогідності помилки при ручному вводі даних) та економія на оплаті праці персоналу, що працює над програмою. Далі ми розглянемо декілька способів включення універсальних інформаційних додатків до логічних елементів набору функцій системи управління програмами з описом типових ситуацій, пов'язаних із системою управління програмами розвитку.

Автономною програмою, або програмою, що охоплює декілька підприємств, називається програма, у якій зв'язки з існуючими на підприємстві системами не особливо важливі або зовсім не важливі через потенційну необхідність зв'язку з системами декількох різних підприємств. Типовим сценарієм є програма девелопменту (будівництва, системи, тощо), що реалізується у межах консорціуму або угоди про спільне підприємство. У відповідності з такою угодою жодна сторона не прагне повністю інтегрувати програму у власні системи й тому програма потребує власної автономної інфраструктури.

Ситуація дещо ускладнюється, якщо програма реалізується на основі окремої юридичної особи, за законом пов'язаної із зобов'язаннями надання звітів. У такому випадку знадобиться окрема функція ведення бухгалтерського обліку.

Для програми, що виконується, в основному, у контексті одного підприємства, зв'язки з існуючими системами є більш важливими. Тоді прийняття програми користувачами буде значно спрощене, а внаслідок цього найбільш вірогідно, що нові можливості управління програмами будуть успішно впроваджені, якщо розгортання системи міцно увіллється до «звичайного ведення бізнесу».

Типова архітектура інформаційного додатку згідно такого сценарію наведена на рис. 2. Масштаби, у яких існуючі рішення з планування ресурсів підприємства (ППП) / управління фінансами / управлінських інформаційних систем (УІС) будуть використовуватися для забезпечення функціональності управління програмами, в основному залежать від можливостей вже встановлених спеціальних систем.

Системи управління програмами – це дуже цінні інструменти для підтримки методів управління програмами на підприємстві. Для того, щоб підтримувати багато проектів, що охоплюють усю організацію, такі системи повинні, окрім планування, складання графіків й розподілу ресурсів, підтримувати управління знаннями про робочі потоки й управлінську звітність. Інтеграція систем управління програмами з іншими комерційними пропозиціями стає все більш важливою в цілях надання послідовної та цілісної інформації.

Висновки. Реалізація програм розвитку – це управління конкретними процесами, інструментами й методами, а також їх послідовне застосування з метою забезпечення узгодженого виконання проектів у межах програми, у послідовний та раціональний спосіб. Послідовність виконання взаємопов'язаних проектів програми й управління взаємозалежностями, що існують між ними, а також впливом, який вони здійснюють для отримання переваг підприємством, – усе це потребує визначеного рівня координації, набагато більш складної у порівнянні з управлінням окремими проектами. Для вирішення цієї задачі автором рекомендовано використовувати системи управління програмами. Варіанти структурних схем систем управління програмами наведено у роботі.

Система управління програмами розвитку на підприємстві приносить вагомий, стратегічно важливий переваги виконавчому керівництву корпоративних ІТ, відділам управління програмами, керівникам проектів та підприємству в цілому. Використовуючи можливості системи управління програмами на підприємстві для стандартизації проектів, складання єдиної звітності й створення абсолютної прозорості проектів, підприємство може домогтися скорочення витрат на додаткові ресурси, зменшення вартості навчання, зниження ризиків, пов'язаних із проектами, з одночасним збільшенням показника корисного використання ресурсів, вдосконалення управління проектами, відтворюваності процесів й підвищення ефективності розгортання програм [15,16]. Використовуючи основні можливості системи управління програмами, підприємство отримує можливість вдосконалити процеси прийняття рішень, підвищити гнучкість, узгодженість та створити єдину спрямованість дій, що в цілому значно укріплює конкурентоспроможність підприємства та його місце на ринку.

Список літератури

1. Дорошук Г. А. Интегральная оценка уровня активности организационного развития предприятия. *Управление проектами та розвиток виробництва. Зб. наук.пр.* Луганськ: Вид-во СНУ 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. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Проактивное управление программами организационного развития. *Управление проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць.* Під ред. В. А. Рач. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2006. № 2 (18). С. 22–30.

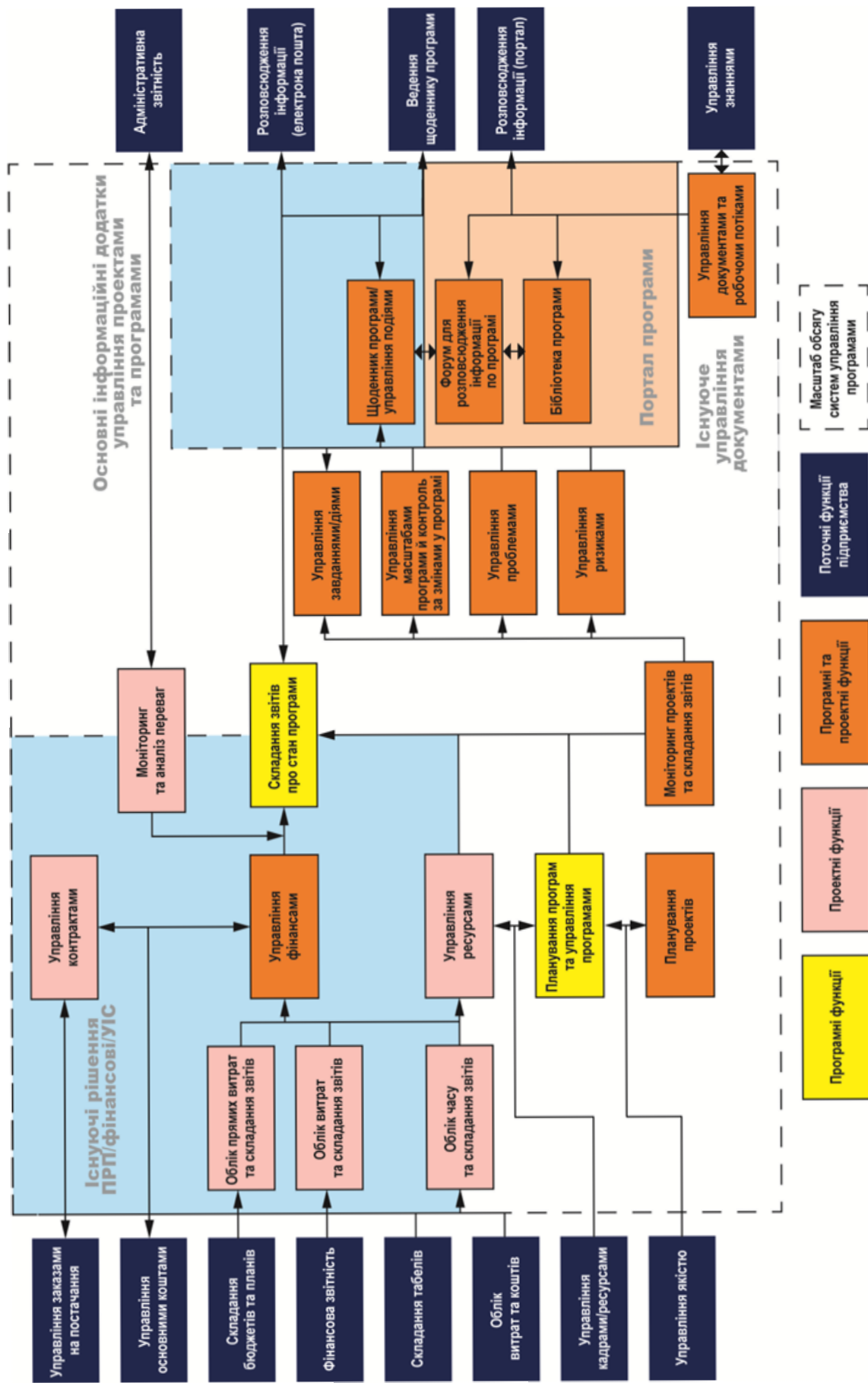


Рис. 2. Включення інформаційних додатків у логічну архітектуру: програма підприємства

4. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Захаров А. М. Модели и методы стратегического развития быстрорастущих организаций. *Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць*. Під ред. В.А. Рач. Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2006. № 1 (17). С. 5-14
5. Бушуева Н.С. Механизмы матричных технологий проактивного сбалансированного управления программами организационного развития. *Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць*. Під ред. В.А. Рач. Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2007. № 3 (23). С. 16-24
6. Копитко О. О. Менеджмент змін при впровадженні проектно-орієнтованого управління в організаціях. *Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць*. Під ред. В.А. Рач. – Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2010. № 3 (35). С. 5-10
7. Оберемок И. И. Подходы к определению целей результатов проектов организации. *Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць*. Під ред. В.А. Рач. – Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2007. № 3 (23). С. 63-67
8. Грашина М., Дункан В. Основы управления проектами. СПб.: Питер, 2006. 208 с.
9. *Руководство по управлению инновационными проектами и программами* : т. 1, версия 1.2. пер. на рус. язык / ред. С. Д. Бушуева. К: Наук. світ, 2009. 173 с.
10. *Individual competence baseline for Project, Programme and Portfolio management (IPMA ICB)*. IPMA. Version 4.0. 431 p.
11. *IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB)*. IPMA, 2013. 67p.
12. Post J.E., Preston L.E., Sachs S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford: CA, Stanford University Press, 2002
13. Henderson R., Mitchell W. The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. P. 5–14
14. Rad P.F. Project Success Attributes. *Cost Engineering*. 2003. Vol. 45, № 4. P. 23–29.
15. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
16. Chernova L.S. Use of engines manufactured by «Zorya»-«Mashproect» gtr&pc for renovation of the gas transportation system of «Ukrtransgaz» pjsc. *Вісник національного технічного університету «ХПІ»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 1(1110). С. 76-80.
- organizational development programs] *Upravlinnyia proektami ta rozvitok virobництва. Zbirnik naukovih prac'* [Project management and production development. Collection of scientific works]. Lugans'k: Vid-vo SNU im.. V. Dalya, 2006, no. 2 (18), pp. 22-30.
4. Bushuev S. D., Bushueva N. S., Zaharov A. M. Modeli i metody strategicheskogo razvitiya bystrorastushchih organizacij [Models and methods of strategic development of fast-growing organizations]. *Upravlinnyia proektami ta rozvitok virobництва. Zbirnik naukovih prac'*. [Project management and production development. Collection of scientific works]. Lugans'k: Vid-vo SNU im.. V. Dalya, 2006, no. 1 (17). pp. 5–14.
5. Bushueva N.S. Mekhanizmy matrichnyh tekhnologij proaktivnogo sbalansirovannogo upravleniya programmami organizacionnogo razvitiya [Matrix technology mechanisms for proactive balanced management of organizational development programs]. *Upravlinnyia proektami ta rozvitok virobництва. Zbirnik naukovih prac'*. [Project management and production development. Collection of scientific works]. Lugans'k: Vid-vo SNU im.. V. Dalya, 2007, no. 3 (23). pp. 16–24.
6. Kopit'ko O.O. Menedzhment zmin pri vprovadzheni proektno-orientovanogo upravlinnyia v organizacijah.[Management of a company in the case of a projected design and management in organizations]. *Upravlinnyia proektami ta rozvitok virobництва. Zbirnik naukovih prac'*. [Project management and production development. Collection of scientific works]. Lugans'k: Vid-vo SNU im.. V. Dalya, 2010, no. 3 (35), pp. 5–10.
7. Oberemok I. I. Podhody k opredeleniyu celej rezul'tatov proektov organizacii [Approaches to defining the objectives of the organization's project results] *Upravlinnyia proektami ta rozvitok virobництва. Zbirnik naukovih prac'*. [Project management and production development. Collection of scientific works]. Lugans'k: Vid-vo SNU im.. V. Dalya, 2007, no. 3 (23), pp. 63-67.
8. Grashina M., Dulkan V. *Osnovy upravleniya proektami* [Project Management Basics]. SPb.: Piter, 2006. 208 p.
9. *Rukovodstvo po upravleniyu innovacionnymi proektami i programmami : t. 1, versiya 1.2* [Guidelines for the management of innovative projects and programs: V. 1, version 1.2]. Kiev: Nauk. svit, 2009. 173 p.
10. *Individual competence baseline for Project, Programme and Portfolio management (IPMA ICB)*. IPMA. Version 4.0. 431 p.
11. *IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB)*. IPMA, 2013. 67p.
12. Post J.E., Preston L.E., Sachs S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford: CA, Stanford University Press, 2002
13. Henderson R., Mitchell W. The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance. *Strategic Management Journal*. 1997, vol. 18. pp. 5–14
14. Rad P.F. Project Success Attributes. *Cost Engineering*. 2003. Vol. 45, № 4, pp. 23–29.
15. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
16. Chernova L.S. Use of engines manufactured by «Zorya»-«Mashproect» gtr&pc for renovation of the gas transportation system of «Ukrtransgaz» pjsc. *Bulletin of the National Technical University "KhPI"*. Kharkiv: NTU "KhPI", 2015, no. 1(1110), pp. 76–80.

References (transliterated)

1. Doroshuk G. A. Integral'naya ocenka urovnya aktivnosti organizacionnogo razvitiya predpriyatiya [Integral assessment of the level of activity of organizational development of the enterprise]. *Upravlinnyia proektami ta rozvitok virobництва . Zb. nauk .pr* [Project management and production development. Collection of scientific works]. Lugans'k: Vid-vo SNU im.. V. Dalya, 2012, no. 3 (43), pp. 38–45.
2. Bushueva N. S. *Modeli i metody proaktivnogo upravleniya programmami organizacionnogo razvitiya* [Models and methods of proactive management of organizational development programs]: Monografiya. Kiev.: Nauk. Svit, 2007. 199 p.
3. Bushuev S. D., Bushueva N. S. Proaktivnoe upravlenie programmami organizacionnogo razvitiya [Proactive management of

Надійшла (received) 26.12.2018

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Чернова Людмила Сергіївна (Чернова Людмила Сергеевна, Chernova Lyudmyla) – кандидат технічних наук, доцент, Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова, доцент інформаційних управляючих систем та технологій; м. Миколаїв, Україна; ORCID: [http:// orcid.org/ 0000-0003-3954-7436](http://orcid.org/0000-0003-3954-7436); e-mail: 19chsk56@gmail.com.