Вопросы

1. Понятие программы. Классификация программ. Программа как инструмент управления изменениями.…………………………………………..3

2. Организационная структура программы. Управление программой на различных уровнях социально-экономической системы. Система процессов управления программой…………………………………………………………..4

3. Жизненный цикл программы. Фазы жизненного цикла программы. Стандартизация в области управления программами…………………………..7

4. Участники программы и их функции. Руководитель программы. Совет программы. Офис программы. Интересы и взаимодействие участников программы………………………………………………………………………....9

5. Коммуникации программы и факторы, влияющие на их эффективность..12

Список использованных источников…………………………………………...13

1. Понятие программы. Классификация программ. Программа как инструмент управления изменениями

ПРОГРАММА (греч programme - объявление, предписание) - это разрабатываемый и реализуемый комплекс задач и мероприятий, имеющих определенное содержание, и направленный на достижение конечной цели. Конечная цель процедур направлена на реализацию какого-либо идеала. Программа, как правило, ищет вариативные пути своего достижения и не содержащая изначальных гарантий своей реализуемости. В этом отношении она отличается от "сценарного" способа организации деятельности, где цель (финитность) пред-задается изначально, хотя и может варьироваться в зависимости от индивидуального мастерства социальных факторов[[1]](#footnote-1). Программа предполагает свое переопределение, перезадание, как минимум - уточнение в ходе реализации каждого из этапов (шагов) - как в плане удержания продуцируемых новых содержаний, требующих постоянной рефлексии над собой, так и в плане отслеживания процедур деятельности и оценки их эффективности. Каждое последующее решение принимается на основе реализации предыдущих решении при этом ретроспективно видоизменяя. Таким образом, внутри принятой Программы субъект приобретает достаточную автономность и активную позицию.

Программы имеют различную историю возникновения, по-разному связаны с целями и стратегиями организации. В целом можно отметить следующие типы программ:

• приоритетно-стратегические – вытекают из хорошо определенного видения будущего компании, как правило, формируются «сверху вниз». Эти программы направлены на реализацию стратегий компании, обусловленных видением топ-менеджеров и стейкхолдеров;

• проектно-надстроечные – создаются из уже существующих, в ряде случаев не всегда связанных, проектов после осознания необходимости их координации для достижения определенных результатов;

• вынужденные – программы, которые необходимо инициировать вследствие изменений в окружении компании, появлении новых законодательных актов во избежание негативных тенденций в деятельности компании.

Программа как инструмент управления изменениями включает в себя наличие двух классов действий в их составе: первое – это разработка и планирование процессов преобразований, второе – их внедрение в практику с целью получения конечного результата. Можно выделить три основные области изменений: технологии, организация бизнеса, внешнее окружение[[2]](#footnote-2). Таким образом, программа как инструмент управления изменениями в совокупности представляет собой умение эффективно получить последовательно и подконтрольно требуемый результат.

2. Организационная структура программы. Управление программой на различных уровнях социально-экономической системы. Система процессов управления программой.

Организационная структура программы – это ее строение структурных образований, их ответственности и взаимодействия.

Последовательность формирования организационной структуры:

1) определение состава работ по программе;

2) создание нормативной базы трудоемкости работ;

3) формирование нормативно-справочной информации;

4) плановый уровень автоматизации работ программы, плановый коэффициент загрузки подразделений;

5) определение необходимой численности специалистов по функциям организации;

6) распределение численности специалистов по квалификационно-должностным категориям между функциональными подразделениями;

7) распределение численности специалистов внутри функциональных подразделений;

8) формирование структуры функциональных подразделений;

9)формирование организационной структуры менеджмента коллектива;

10)определение трудоемкости и длительности исследований и разработок, издержек по организации в целом;

11) определение уровня загрузки подразделений организации.

Разработка структуры организации программы создает предпосылки для рационального распределения ограниченных трудовых, финансовых и материальных ресурсов организации. Конечный результат хорошо спроектированной организационной структуры программы - общее повышение эффективности работы организации.

Организация программы должна обеспечивать и определять:

1. Распределение прав принятия решений, дающих возможность эффективного выполнения своих ролей отдельными участниками.

2. Мотивационные, поощрительные и оценочные системы.

3.Наличие прав, достаточных для обеспечения ресурсами, взаимодействия со стейкхолдерами, балансировки приоритетов программы с потребностями текущей деятельности, фокусировки на выгодах бизнеса.

4. Релевантные знания и опыт для обеспечения необходимых действий, в том числе для координации людей внутри программы, выявления и оценки рисков и управления ими.

В любом случае концепция и организационная структура программы должны быть согласованы со стратегическим планом развития организации и структурой организации производства .

Управление программой предполагает выполнение специальных действий по разным аспектам функционирования программы. В целом эти действия направлены на подготовку и получение выгод организации от проведения изменений на основе результатов реализации программы. Они касаются планирования, координации, интеграции, синергии и других вопросов[[3]](#footnote-3).

Данные действия требуют необходимой квалификации и специальной подготовки осуществляющих их лиц по определенной управленческой тематике и наличия у них соответствующих компетенций. С одной стороны, это планирование, управление рисками, управление качеством, персоналом, коммуникациями и другие направления. С другой – выполнение определенных функций управления программой, которые могут быть представлены на различных фазах ее жизненного цикла. Более обобщенно эти действия можно представить некоторым функционально-тематическим составом: стратегическое управление; формирование организационного дизайна; вовлечение стейкхолдеров; управление реализацией выгод; создание образа будущего организации; планирование и контроль; разработка бизнес-кейса; финансовое управление; управление рисками; управление качеством. Стратегическое управление программой нацелено на формирование ее целостной концепции и способов реализации, включающее миссию; видение; целевые выгоды; ресурсы; риски; вехи; функциональные стратегии.

Система процессов управления программой распадаются на две основные группы: процессы управления программой, касающиеся организации и описания работ программы и процессы, ориентированные на товары и услуги, т.е. касающиеся спецификации и производства продукта. Эти процессы определяются жизненным циклом программы и зависят от области ее выполнения. В программах процессы управления и процессы, ориентированные на продукт, накладываются и взаимодействуют.

Методологическая системная модель управления программой состоит из трёх блоков: субъекты управления; объекты управления; процесс управления осуществлением программы.

Процесс управления осуществлением программы реализуется посредством прямой и обратной связей между субъектами и объектами управления и представляет собой более сложную структуру. Её составляют уровни управления, функции управления, стадии процесса управления и завершение программы и его частей.

3.Жизненный цикл программы. Фазы жизненного цикла программы. Стандартизация в области управления программами.

Жизненный цикл программы включает себя все этапы развития: от возникновения потребности в программе, определением целевого назначения, до полного прекращения использования данной программы, в связи его морального старения или потере необходимости решения соответствующих задач[[4]](#footnote-4).

Фазы жизненного цикла программы - Первая фаза - анализ требований. Она так же может быть названа системным анализом. На этой фазе изучается и определяется задача, которую должна выполнять программа. Результатом выполнения этой фазы является совокупность требований, предъявляемых к программе.

Вторая фаза – проектирование. На этой фазе требования преобразуются в принципы решения – документ, на основе которого принимаются конкретные решения при реализации программы. Основным итогом второй фазы является получение проекта.

Третья фаза - детализация проекта. На этом этапе выделяются составные компоненты системы, уточняются требования к ним и проектируется их структура.

Четвертая фаза – реализация проекта. Из отдельных частей компонуется программа как нечто целое, выполняющее функции, заданные на первой фазе. Реализация завершается оформлением документации в соответствии с требованиями Единой системы программной документации.

Пятая фаза – отладка. На этой фазе осуществляется поиск ошибок в программной системе, проверка сомнительных элементов.

Шестая фаза – сопровождение. Она заключается в удовлетворении потребностей пользователя: внедрение программ в эксплуатацию, устранение обнаруженных при эксплуатации ошибок, внесение изменений в программу в ходе ее развития и т.д.

На сегодняшний день различными организациями и инициативными группами разработано достаточно большое количество стандартов, имеющих отношение к проектному менеджменту.

По основным областям применения стандарты могут быть разделены на следующие группы: 1) применимые к отдельным объектам управления и регламентирующие соответствующие процессы управления; 2) применимые к субъектам управления и определяющие требования к знаниям и квалификации соответствующих специалистов и процессу оценки квалификации; 3) применимые к системе УП и организации в целом и позволяющие оценить уровень зрелости организационной системы менеджмента[[5]](#footnote-5).

Наиболее проработанными по структуре и содержанию и распространенными являются стандарты, регламентирующие процессы управления отдельными проектами. В данной группе стандартов можно выделить: ISO 10006:2003. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов; PMI. А Guide to the Project Management Body of Knowledge. (РМВОК Guide). Руководство к своду знаний по управлению проектами. Третье издание; ISO 10006:2003. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов.

Данный международный стандарт сам по себе не является руководством по УП. В нем приведены руководящие указания по качеству процессов УП. В стандарте приводятся основные принципы и практические методики, которые влияют на качество разработки и реализации программ. В нем процессы по проекту сгруппированы в две категории: процессы УП и процессы, связанные с продуктом проекта (т.е. такие, как проектирование, производство, проверка). Руководящие указания по качеству процессов, относящихся к продукту проекта, рассматриваются в стандарте ISO 9004-1.

4. Участники программы и их функции. Руководитель программы. Совет программы. Офис программы. Интересы и взаимодействие участников программы

Можно выделить основных участников программы, таких как: спонсирующая группа; главный ответственный владелец программы; программный совет (комитет); менеджер программы; менеджер бизнес-изменений; менеджер реализации выгод; менеджер проекта; программный офис; другие участники программы.

Руководитель программы (senior responsible owner – SRO) – это лицо, которое в конечном счете ответственно за успех программы, гарантирует соответствие целей программы ожидаемым выгодам (бенефитам)[[6]](#footnote-6). Он уполномочен определять направления программы и принимать наиболее важные решения. Безусловно, он должен иметь достаточный авторитет и вес, чтобы лидировать в команде программы и нести ответственность за ее реализацию. Главный ответственный владелец создает программный совет и руководит его работой.

Он реализует видение программы, определенное и утвержденное спонсирующей группой, ведет программу по всем ее аспектам, обеспечивая лидерство в течение всего жизненного цикла программы. Его главными задачами являются обеспечение инвестирования (фондирования) программы и взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами.

Совет программы главная цель совета – направлять программу, способствовать координации ее проектов и обеспечивать запланированные поставки и выгоды. Члены совета оказывают поддержку главному ответственному владельцу, но не подменяют его.

Ответственность совета: члены программного совета несут индивидуальную ответственность перед SRO за свою область деятельности в программе; определяют приемлемый профиль риска и порог риска программы в целом и отдельных проектов; гарантируют поставки программы в рамках запланированных параметров; обеспечивают разрешение стратегических проблем между проектами, которые требуют вмешательства высших стейкхолдеров; обеспечивают операционную стабильность и эффективность программы в течение всего цикла ее разработки. Каждый член совета консультирует главного ответственного владельца в соответствии с той функциональной областью, которую он представляет. Как правило, членами программного совета являются SRO, менеджер программы, менеджер бизнес-изменений, ответственные лица проектов, представители функциональных подразделений[[7]](#footnote-7).

Для координации информационных, коммуникационных и других потоков создается офис программы. При наличии нескольких программ этот офис организует работу всех программ. Офис программы работает в тесном взаимодействии с портфельным офисом. Можно выделить две основные функции офиса программы: первая – обеспечение различных видов поддержки программы, вторая – руководство и регулирование в части стандартов, финансового мониторинга, диагностика «здоровья» программы и др.

Интересы участников программы можно подразделить на следующие группы: Интересы создателей программы – стратегическое развитие предприятия, долговременное функционирование на рынке, получение прибыли. Интересы инвесторов программы также направлены на извлечение прибыли. Интересы сотрудников рассматриваемой находятся в социальной области: предоставление рабочих мест, организация условий труда, материальное вознаграждение.

В рамках программы и его окружения взаимодействует совокупность участников программы. Состав участников программы, их роли, распределение обязанностей, прав и ответственности зависят от типа, масштаба и сложности программы, а также от жизненного цикла программы. Участники программы могут быть: активными, самостоятельно реализующими деятельность по программе или деятельность, результаты которой влияют на программу; пассивными, испытывающими воздействие со стороны программы; непосредственными участниками самой деятельности по программы; косвенными участниками деятельности, реализуемой объектами окружающей среды и влияющей на программу или испытывающей влияние программе.

Из числа активных непосредственных участников программы можно выделить наиболее важных и описать их типовые стабильные роли: инициатор является носителем основной идеи программы и инициативы по его разработке и реализации; заказчик — лицо, которое определяет основные требования и рамки программы, обеспечивает финансирование программы, заключает контракты и несет ответственность за результаты программы перед другими участниками программы и обществом; инвестор осуществляет финансирование программы; руководитель программы— физическое лицо, которому делегированы полномочия и на которого возложена ответственность для достижения основной цели и получении положительных результатов программы; команда программы—связанный единой целью персонал, который осуществляет не только управленческую, но и исполнительскую, предметную деятельность[[8]](#footnote-8).

Существуют и другие участники программы: контрактор — физическое лицо либо организация, берущая на себя обязательства по выполнению отдельных работ по программе; потребитель продукции программы— лицо, являющееся покупателем или пользователем результатов программы.

В процессе разработки и реализации программы, так или иначе, задействованы: органы государственной и местной власти; общественные группы и население, чьи интересы затрагиваются в ходе реализации программы; спонсоры; консалтинговые, инжиниринговые и юридические организации.

5. Коммуникации программы и факторы, влияющие на их эффективность

Коммуникации программы могут намного повысить вероятность успешного завершения любой программы. Это касается как общения «внутри» команды, так и представления программы руководству, будущим пользователям продукта или прессе. Положительного эффекта можно добиться еще на стадии инициации. Распространение информации о программе, разъяснение его целей и значения позволяет на ранних стадиях выявить сторонников и противников предстоящих изменений. Структура и форма коммуникаций обязательно должны быть определены и согласованы заинтересованными сторонами. Конкретное содержание плана управления коммуникациями зависит от условий и ограничений каждой программы. В ряду важнейших задач, которые помогает решить план управления коммуникациями, стоит создание специфической терминологии программы, используемой всеми участниками. Составление такого глоссария способно значительно упростить общение и улучшить понимание в команде. Также план коммуникации программы должен содержать стратегию внутренней и внешней PR-кампании программы и формализовать общение с заказчиком. Отчетность по исполнению, ее формы, адресаты и периодичность предоставления должны быть зафиксированы в плане коммуникаций. В отчетности целесообразно предоставлять информацию о состоянии и прогрессе программы со степенью детализации, требуемой для данного участника проекта, согласно плану управления коммуникациями.

Расчет и строгое соблюдение оговоренных сроков согласования документов особенно важны в программах, протекающих в условиях дефицита времени, где разработка программных документов находится на так называемом «критическом пути»[[9]](#footnote-9), то есть задержки в их оформлении влияют на дату завершения исполнения программы.

Непосредственно во время работы над программой и после его завершения должен проводиться анализ накопленной информации. Эти знания полезны как в данном, так и в последующих программах компании. Составление плана коммуникаций не является одноразовым действием. Он должен быть обновлен при появлении тех или иных замечаний сторон, в том числе и пользователей. Поддержание плана коммуникаций в актуальном состоянии, а главное, следование этому плану помогает корректировать активы организационного процесса и план управления программы, то есть те инструменты, которые непосредственно влияют на выполнение работ программы. Коммуникации программы отвечают всем традиционным правилам, однако имеют и свою специфику.

Как документ план управления коммуникациями является составной частью плана управления программы или включается в него в виде вспомогательного плана и обычно содержит: требования к коммуникациям со стороны участников программы; сведения о передаваемой информации, включая формат, содержание и уровень детализации; имя сотрудника, ответственного за передачу информации; имя сотрудника или группы — получателей данной информации; методы или технологии, используемые для передачи информации (например, служебная записка, электронная почта и/или пресс-релизы); частоту коммуникации (например, еженедельно); процедуры согласования документов; схему эскалации проблем; метод обновления плана управления коммуникациями по мере развития программы; глоссарий общепринятой терминологии[[10]](#footnote-10).

Самые важные факторы успеха или неудачи проекта таковы, в порядке важности: степень вовлеченности заказчика, поддержка высшего руководства, опытный руководитель проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алешин А.В., Аньшин А.М., Багратиони Б.К. и др. Управление проектами: Фундаментальный курс / А.В. Алешин, А.М. Аньшин, Б.К.Багратиони и др. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. - 500 стр.
2. Липаев В.В. Тестирование крупных комплексов программ на соответствие требованиям / В.В. Липаев, М.: Directmedia, 2015 – 377 стр.
3. Писарева Е.В. Интегрированные маркетинговые коммуникации: современные технологии, стратегии, инструментарий (теория и практика): Учебное пособие / Е.В. Писарев, М.: Scientific magazine "Kontsep, 2014, - 282 стр.
4. Самуйлов К.Е. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении телекоммуникационными компаниями / К.Е. Самйулов, М.: Альпина Паблишерз, 2009 – 441 стр.
5. Туккель И.Л. Методы и инструменты управления инновационным развитием промышленных предприятий / И.Л. Тукель, СПб.: БХВ-Петербург, 2013 – 208 стр.
6. Управление изменениями. Учебное пособие / под ред. Ивановой Т.Ю., М.:Проспект, 2016 – 350 стр.

1. Туккель И.Л. Методы и инструменты управления инновационным развитием промышленных предприятий, СПб.: БХВ-Петербург, 2013. С.110. [↑](#footnote-ref-1)
2. Самуйлов К.Е. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении телекоммуникационными компаниями, М.: Альпина Паблишерз, 2009 . С. 60. [↑](#footnote-ref-2)
3. Алешин А.В., Аньшин А.М., Багратиони Б.К. и др. Управление проектами: Фундаментальный курс, М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. С. 96. [↑](#footnote-ref-3)
4. Алешин А.В., Аньшин А.М., Багратиони Б.К. и др. Управление проектами: Фундаментальный курс, М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. С. 97. [↑](#footnote-ref-4)
5. Липаев В.В. Тестирование крупных комплексов программ на соответствие требованиям, М.: Directmedia, 2015.- С. 189. [↑](#footnote-ref-5)
6. Алешин А.В., Аньшин А.М., Багратиони Б.К. и др. Управление проектами: Фундаментальный курс, М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. С. 96. [↑](#footnote-ref-6)
7. Управление изменениями. Учебное пособие под ред. Ивановой Т.Ю., М.:Проспект, 2016. С. 298. [↑](#footnote-ref-7)
8. Управление изменениями. Учебное пособие под ред. Ивановой Т.Ю., М.:Проспект, 2016. С. 189. [↑](#footnote-ref-8)
9. Писарева Е.В. Интегрированные маркетинговые коммуникации: современные технологии, стратегии, инструментарий (теория и практика): Учебное пособие. М.: Scientific magazine "Kontsep, 2014. С. 206. [↑](#footnote-ref-9)
10. Писарева Е.В. Интегрированные маркетинговые коммуникации: современные технологии, стратегии, инструментарий (теория и практика): Учебное пособие. М.: Scientific magazine "Kontsep, 2014. С. 206. [↑](#footnote-ref-10)