

Любая компания (если только она не находится в состоянии стагнации или умышленного сворачивания деятельности) развивается, проводя то или иное изменение своей внутренней или внешней деятельности в рамках стратегического развития в целом. Осуществляемое развитие может носить как экстенсивный, так и интенсивный характер и происходит в условиях усложняющейся внешней организационной среды, резкого возрастания темпов ее изменения и ужесточения конкуренции на рынках [2 с.112].

Границы между программами и проектами часто просто отсутствуют в реальном бизнесе. Проект – это комплексное, не повторяющееся мероприятие, предполагающее внедрение нового, ограниченное во времени, бюджету, ресурсам, а также четкими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика [1 с.26].

Для понимания четкого различия между проектами и программами следует придерживаться следующих принципиальных характеристик Программ:

- Объединение проектов, взаимосвязанных единой целью Программы;
- Получение выгод, доступных только при объединении проектов в программу;
- Возможное наличие элементов операционной деятельности;
- Достижение стратегических бизнес целей организации.

По своей природе Программы являются инновацией более высокого, стратегического уровня, чем проекты. Поэтому основным источником инициации Программ является Стратегический бизнес-план развития организации. Разработка подобных планов, как правило, начинается с разного рода стратегических сессий и мозговых штурмов владельцев бизнеса организации, на которых определяется видение, миссия, стратегические бизнес цели. Эти компоненты потом дорабатываются до конкретных целей и задач Программ и Проектов. Стратегический бизнес план является основой процесса инициации Программы, в результате которого появляется Устав программы, в котором должны быть отражены:

- поддерживаемой программой Стратегическая бизнес цель;
- ключевые результаты, обеспечивающие достижение цели;
- выгоды, получаемые компанией в результате достижения ключевых результатов Программы.

Можно сказать, что с проведением инициации Программы она является определенной инновацией, авторизованной руководством организации. Но перед окончательным определением существования Программы, закрепленным в Уставе, необходимо пройти важный этап ее предварительного определения. В таблице 1 предлагается Алгоритм предварительного определения Программы.

Таблица 1 – Алгоритм предварительного определения Программы

Этапы (вопросы)	Результаты анализа (ответы на вопросы)	Основные проблемы, возникающие при проведении анализа
1 этап. Программа соответствует стратегии организации?	Анализ стратегического плана по направлениям: – Соответствия целей программы стратегическим приоритетам организации, отраженным в миссии, видении и выгодах стратегического плана; – влияние результатов программы на экономические показатели чистой прибыли, возврата инвестиций, расширения присутствия на рынке.	Связаны с невозможностью обоснованного расчета экономических показателей Программы. Часто в ходе такого анализа проявляется нежелание инициаторов брать на себя ответственность за будущий реальный вклад Программы в достижение высоких стратегических целей организации.
2 этап. Программа соответствует требованиям рынка?	Анализ рынка по направлениям: – соответствия целей программы текущим условиям и требованиям, а также перспективным ожиданиям рынка; – оценка стоимостного анализа выгод для вариантов развития программы; – оценка рыночных ограничений, препятствующих достижению конкретных преимуществ программы.	Возникает невозможность определения ожиданий рынка в долгосрочной перспективе и адекватного стоимостного анализа выгод.
3 этап. Программа выгодно для организации?	Анализ экономических показателей программы и разработки плана реализации выгод программы по направлениям: – определения внутреннего показателя возврата инвестиций, текущей стоимости будущих доходов, финансовых рисков и возможных потерь; – определение методов оценки выгод с помощью систем сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности.	Вызывает порой справедливую критику владельцев бизнеса из-за недостаточной обоснованности и неточности финансовых расчетов.
4 этап. Организация способна выполнить Программу?	Анализ опыта, возможностей, наличия необходимых ресурсов организации для достижения целей Программы: – выявления опыта, накопленного в аналогичных прошлых Программах; – определение слабых и сильных сторон организации в удовлетворении требований и выполнении работ Программы. – определения наличия достаточных ресурсов (человеческих, финансовых, материальных, технологических) для достижения целей Программы	Проведение подобного анализа просто невозможно при отсутствии опыта организации в проведении инновационных Программ.
5 этап. Организация поддерживает программу?	Результаты представления, согласования и одобрения руководством организации инициации будущей Программы: – представления руководству организации оценок программы на основе анализа вопросов 1–4 этапов. – согласование целей, требований и оценок ресурсов, необходимых для выполнения Программы. – получения разрешения руководства организации на проведение работ по инициации Программы	Может быть отвергнута руководством организации по причинам отсутствия политической поддержки программы или неуверенности владельцев бизнеса в завтрашнем дне из-за нестабильности экономической ситуации.

Наиболее эффективные рекомендации по решению проблем, указанных в таблице 1, связаны с применением методов анализа динамики рынка, разработки систем сбалансированных показателей эффективности, политического влияния на лиц принимающих решения и использования лучшего мирового опыта управления программами проектов (Табл.2).

Таблица 2 – Рекомендации по решению проблем

Основные проблемы, возникающие при проведении анализа	Рекомендации
Связаны с невозможностью обоснованного расчета экономических показателей Программы.	Профессиональное применение математических и экономических моделей
Часто в ходе такого анализа проявляется нежелание инициаторов брать на себя ответственность за будущий реальный вклад Программы в достижение высоких стратегических целей организации.	Эффективное управление выгодами программы
Возникает невозможность определения ожиданий рынка в долгосрочной перспективе и адекватного стоимостного анализа выгод.	Детальный анализ тенденций развития рынка и применение измеримых критериев оценки выгод
Вызывает порой справедливую критику владельцев бизнеса из-за недостаточной обоснованности и неточности финансовых расчетов	Применение экономических и финансовых моделей
Проведение подобного анализа просто невозможно при отсутствии опыта организации в проведении инновационных Программ.	Обучение руководителей Программ лучшему мировому опыту проведения инновационных программ
Может быть отвергнута руководством организации по причинам отсутствия политической поддержки программы или неуверенности владельцев бизнеса в завтрашнем дне из-за нестабильности экономической ситуации.	Убеждение владельцев бизнеса в необходимости проведения Программы для повышения стабильности организации

В настоящее время даже организации, по природе своей деятельности не ориентированные на регулярное проектирование бизнеса, реализуют внутренние инвестиционные проекты развития с коротким жизненным циклом и внутренним выделенным (инвестиционным) бюджетом. Их отличительными признаками являются: во-первых, неотъемлемость от стратегического развития компании; во-вторых, неоднозначность результатов завершения, когда не достигаются поставленные цели; в-третьих, тот факт, что завершение таких Программ всегда является началом операционной деятельности создаваемого объекта или продукта.

Для успеха реализации таких проектов вводят корпоративные правила управления, а в ряде случаев целые локальные формализованные системы управления, типовые внутренние и внешние цели которых:

- Обоснованное определение целей инвестиций в проекты;
- Повышение эффективности развития компании за их счет;
- обеспечение возможности одновременной реализации нескольких проектов;
- повышение прозрачности выполнения проектов, управляемости и контроля для принятия оптимальных управленческих решений по исполнению составленного плана;
- Сокращение сроков запуска и реализации проектов, уменьшение затрат на их реализацию, а также повышение качества и оптимизация использования ресурсов;
- Максимальный учет проектных рисков и сокращение ошибок и конфликтных ситуаций при выполнении проектов;
- увеличение скорости принятия управленческих решений;
- Укрепление имиджевых позиций среди конкурентов в сфере развития;
- Нарбатывание практики и создание методологии управления проектами для дальнейшего эффективного применения в будущем.

Итак, особое влияние на успешную организацию выполнения проектов оказывает формируемая для этой цели организационная структура и роли участников.

Список использованных источников:

1. Управление инновационными проектами: учеб. пособие/ Под ред. Проф. В.Л. Попова.– М.:ИНФРА–М,2007.– 336с.
2. Фунтов В.Н. Развитие компании и проекты развития // [Текст] / В.Н. Фунтов //. Экономические науки – 2010. – №10(71). – С. 112.