

Посилання на статтю

Бушуев С.Д. Развитие инструментов целедостижения в управлении проектами/С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005 - №3(15). С. 5-13. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 519.68

С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева

РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ЦЕЛЕДОСТИЖЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Рассматриваются вопросы развития систем целеполагания и целедостижения в управлении проектами. Приведен анализ существующих методов и средств управления процессами достижения цели на основе проектного подхода. Показаны направления развития инструментов целедостижения при управлении проектами на основе многоуровневой модели методологии типа «матрешка». Рис. 3, табл. 1, ист. 6.

С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва

РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТІВ ЦІЛЕ ДОСЯГНЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ.

Розглядаються питання розвитку систем цілевстановлення та ціле досягнення в управлінні проектами. Наведений аналіз існуючих методів та засобів управління процесами досягнення цілі на основі проектного підходу. Показані напрямки розвитку інструментів ціле досягнення при управлінні проектами на основі багаторівневої моделі методології типу «матрійка». Рис. 3, табл. 1, дж. 6.

S.D. Bushuyev, N.S. Bushuyeva

DEVELOPMENT OF THE TARGET ACHIEVEMENT APPROACH IN PROJECT MANAGEMENT.

Issues of the target achievement approach development in project management are considered. The analyses of existing methods and means for target achievement process based on the system approach is made. The formal model of methodology - 'matrioshka' used for simulation target achievement approach in project management is introduced.

Введение. Развитие методов и средств целедостижения в управлении проектами является важным активным применением в практике проектного подхода в практике. Существующие модели, методы и средства (инструменты) целедостижения в управлении проектами, как правило, формировались на основании практики, слабо формализованы и не позволяют строить эффективные процессы достижения целей в условиях классического противоречия – усложнения продуктов проектов и сжатия их жизненных циклов. При этом особую важность приобретают «мягкие» компоненты проектов, связанные с нематериальными активами – интеллектуальной собственностью.

Постановка проблемы. Современная наука и практика управления нарабатала ряд инструментов целеполагания и целедостижения, которые применяются в системах управления проектами и программами [1]. Такими

инструментами являются – метод критического пути, метод «earn value» - скоординированного управления стоимостью проекта и временем его реализации, методы сглаживания потребности в ресурсах. Каждый из них занимает свое место в общей системе процессов и методологии управления проектами. Рассмотрим предлагаемую авторами интегрированную модель и методологию управления проектами, в рамках которой, будут рассмотрены процессы развития систем целеполагания и целедостижения.

Исторически, формирование целей и их достижение начиналось с разработки сетевых моделей, метода критического пути - CPM и метода PERT. При этом рассматривалась одна цель – время. Создать новое оружие или ракету как можно раньше. Время определялось как единый критичный ресурс проекта. Попытка сформировать адекватную систему моделей в условиях неопределенности привела к созданию вероятностных сетевых моделей PERT и GERT [1], однако в процессе целеполагания участвовала одна цель по проекту или программе - время. Вскоре появилась необходимость учитывать ограниченные ресурсы, и были разработаны методы сглаживания ресурсов. Возникло понятие «ресурсный конфликт», были отработаны в практике многие эвристические методы учета ограниченных ресурсов, формирования более сложных, адекватных, альтернативных и обобщенных сетевых моделей.

Бурное развитие проектного менеджмента, перенос расчетов сетевых моделей и систем целедостижения, активное применение методов и средств управления проектами в строительство, информационные технологии, фармацевтику и другие отрасли инициировало очередной шаг в развитии моделей и методов целеполагания и целедостижения. В 80х годах прошлого столетия был создан метод «earn value» - скоординированного управления стоимостью проекта и временем его реализации. Система целей проекта превратилась в одну из противоречивых моделей – «время-деньги», «время – деньги – качество», «время – деньги – качество – ресурсы». История развития моделей целеполагания и методов целедостижения в проектах и программах показана на рис. 1.

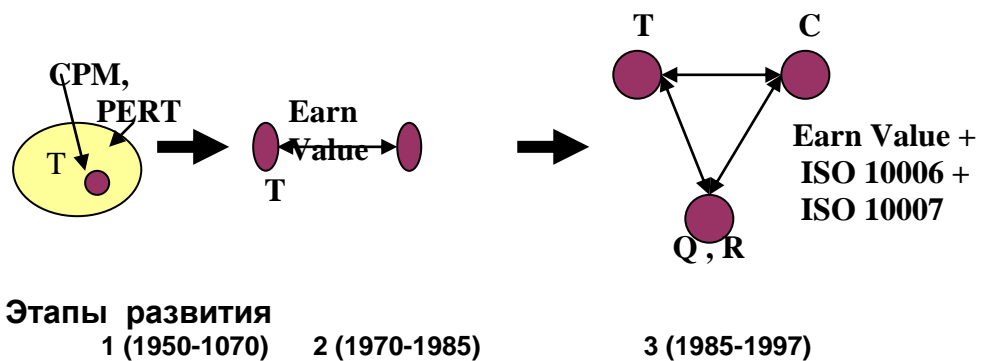


Рис. 1. История развития систем целеполагания и методов целедостижения

Завершение прошлого было ознаменовано повышением интереса к инструментам целеполагания и целедостижения. Так возник спектр моделей, которые получили название «Сбалансированная система показателей» - «Balanced Scorecard» [2]. Развитие «Сбалансированной системы показателей» как инструмента целеполагания и целедостижения осуществлялось параллельно с созданием систем «Всеобщего управления качеством – TQM», систем «Управления результативностью – Performance Management», систем

«Формирования компетенции - Competence Management» и систем развития «Технологической зрелости – Capability Maturity» [3,4,5,6].

На сегодня инструменты, использующие идеи сбалансированной системы показателей развиваются в направлении обобщений на области персонала, команд менеджеров, организаций, систем управления качеством, результативностью и значимостью в развитии компаний, при этом концепции формирования технологической зрелости компаний и команд менеджеров не рассматриваются [3].

Универсальная модель управления проектами и программами.

Начнем с системного подхода. Этот подход позволяет рассмотреть проект как множество взаимосвязанных элементов - систему, живущую в динамически меняющемся окружении. Окружение меняется, как под воздействием проекта, так и независимо от него. На данном уровне абстракции важными являются вопросы рождения проекта и его взаимодействия с окружающей средой.

Рождение проектов в компаниях базируется на философии взаимодействия жизненных циклов.

Рассмотрим основные подходы, используемые в современных методологиях управления проектами и их логическую взаимосвязь.

Системный подход характеризуется максимально полным, систематизированным взглядом на проект или программу. Инструменты и методы целеполагания и целедостижения в системном подходе не развиты.

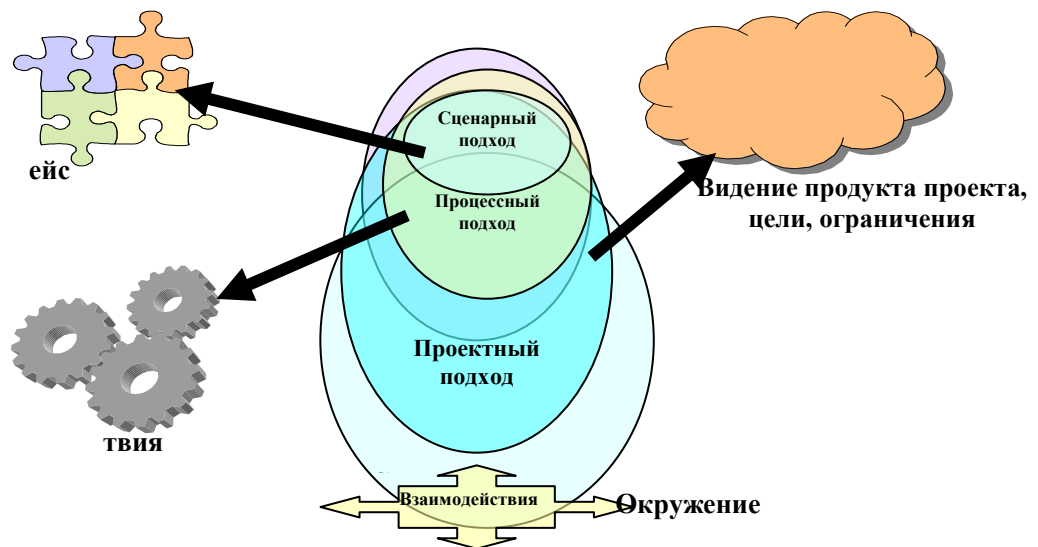
Проектный подход характеризуется четкой ориентацией на достижение цели – создание «продукта проекта». Инструменты управления проектами и программами построены с учетом уникальности проекта или программы и обеспечения достижения цели в заданной системе критериев. Если в качестве модели взаимодействия данных подходов выбрать «иерархию», то проектный подход является вложенным по отношению к системному, а методологию взаимодействия подходов можно представить в виде «матрешки».

Процессный подход связан с необходимостью регламентировать и унифицировать, действия менеджеров проектов, привести их к повторяющимся процессам с описанием входных и выходных параметров (ресурсов), а также набору действий, которые преобразуют вход в выход. Процессный подход привязывается к определенной предметной области (строительство, информационные технологии и т.п.) и позволяет формализовать действия проектного менеджера. В модели матрешки процессный подход является вложенным в проектный, а регламентирующий документ, описывающий связи между подходами является «Операционное руководство по управлению проектами».

Сценарный подход связан с процессами подготовки и принятия решений в управлении проектами. Сценарии обеспечивают быстрый перенос лучшей практики в разнообразные процессы управления проектами. Сценарный подход таким образом является внутренним по отношению к процессному и завершает формирование модели «матрешки» подходов к управлению проектами (рис.2).

Рис. 2. Модель «матрешка» взаимодействия подходов в методологии управления проектами и программами

Предложенная модель позволяет строить разнообразные формальные и неформальные методологии управления проектами и развивать их. При этом следует учитывать как влияние знаний и регламентов предметной области, в рамках которой осуществляется проект, так и влияние принятой в организации культуры административного менеджмента. В этом случае основная нагрузка по интеграции возлагается на системный подход и инструменты организации взаимодействия трех составляющих – предметной административной и



проектной.

Проблема, которая рассматривается в данной статье, характеризуется взаимодействием различных подходов в процессе управления проектами, и в первую очередь, связана с системами целеполагания и целедостижения, которые подвержены изменениям при развитии технологической зрелости команд менеджеров и компаний. При этом в ходе реализации проектов различные модели целедостижения рассматриваются в контексте «системных интеграторов» при управлении проектами. В реальной практике такое взаимодействие формируется интуитивно, что рождает значительное количество проблем в управлении изменениями и целедостижения. Это приводит к существенному снижению качества процессов управления проектами и кризисам в реализации проектов.

Современные инструменты целеполагания и целедостижения в управлении проектами. Руководство компании должно сформировать «видение» проекта – осознать его ценность и замысел. Источником развивающейся системы целей проекта и соответственно инструментов целедостижения является его «видение» [2]. Для успеха проекта все его

участники должны знать, что руководство целиком поддерживает данный проект, он имеет высший приоритет, а его успех напрямую связан с будущим компании. Из этого следует вывод, что система целей проекта должна быть рассмотрена в контексте развития компании. Наиболее полно требования к системе целей представлены в подходе SMART [3]. Они должны быть:

- 1) конкретными (Specific) – для того чтобы воздействовать на ход реализации проекта, поведение команды или менеджеров компании;
- 2) измеримыми (Measurable) – сформулированными для возможности оценить степень достижения результата и ход проекта;
- 3) достижимыми (Achievable) – реалистичными, понятными и осуществимыми, стимулирующими желание их достичь;
- 4) ориентированными на результаты (Result – oriented) – связанными с конкретными продуктами проекта и результатами их реализации;
- 5) привязанными ко времени (Time - specific) – ограниченными во времени для возможности прослеживания приближения к результату.

Одна из наиболее простых процессных моделей проекта или программы приведена на рис. 3. Входное воздействие представлено в форме «видения» проекта, где концентрируется представление о продукте проекта, результате проекта, целях и ключевых ограничениях. Проект трансформирует «видение» в «реальность» получая на выходе продукт и затем результат. Система целеполагания и целедостижения сопровождает все шаги трансформации видения в результат. Обычно начальное «видение» проекта определяется в его уставе. В ходе реализации проекта «видение» обычно уточняется или меняется. Обычно устав проекта имеет следующую структуру:

1. Продукт проекта, ожидаемый результат и цели проекта (обобщенное видение проекта).
2. Требования к продукту и его характеристики.
3. Критерии приёмки.
4. Гарантии проекта.
5. Требования к поставкам материалов и оборудования.
6. Ограничения проекта.
7. Допущения проекта.
8. Характеристики исходной организации, которая осуществляет проект.
9. Начальное расписание работ по пакетам.
10. Расписание по вехам.
11. Исходная WBS структура.
12. Предварительный расчет стоимости и оценка бюджета проекта.
13. Требования к конфигурации проекта.
14. Согласованные и одобренные требования к проекту.

Универсальная система сбалансированных показателей моделирует интегрированные процессы целеполагания и целедостижения в компании [3].

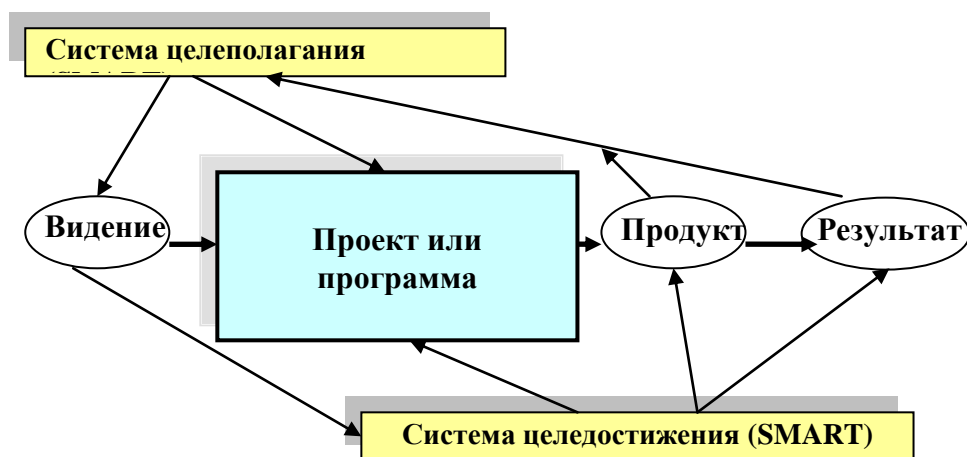


Рис. 3. Процессная модель целедостижения проекта

Основы стратегического управления проектом, как правило, строятся на **системе сбалансированных показателей (ССП)**. При этом определяются:

- Видение, миссия и цели проекта. Дерево целей. Взаимосвязь финансовых целей и целей в реализации продукта проекта. В данном случае работает система целеполагания.

- Организация процесса планирования.

- Концепция сбалансированной системы показателей.

- Проекция "Финансы": общая характеристика, моделирования, подходы к выбору показателей.

- Проекция "Внутренние процессы управления проектом": общая характеристика, моделирования, подходы к выбору показателей.

- Проекция "Внешние процессы управления средой и взаимодействием с проектом": общая характеристика, моделирования, подходы к выбору показателей.

- Проекция "Обучение и развитие": общая характеристика, моделирования, подходы к выбору показателей.

- Характеристика метода СП, моделирование показателей, подходы к выбору показателей.

- Алгоритм организации (система) целедостижения проекта на основе СП.

- Интеграция результатов анализа на основе SWOT –анализа.

- Определение ключевых факторов успеха при построении стратегии проекта.

- Определение причинно-следственных взаимосвязей в системе СП.

- Определение конкретных целей по построению стратегии и выбор показателей в рамках проекций.

- Разработка плана реализации проекта.

Очередным шагом в развитии системы сбалансированных показателей стала разработка универсальной системы показателей. Универсальная система показателей [3] построена на модели процесса непрерывного [совершенствования + развития + обучения]. Данная модель интегрирует системы сбалансированных показателей личности (менеджера), компании или проекта, системы всеобщего управления качеством и системы управления компетенцией менеджеров. В рамках развития личности и компании формируются миссия, как генеральная цель, видение результата, ключевые

роли, Ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности достижения целей, целевые значения и действия по достижению целей. В рамках всеобщего управления качеством и компетенцией работают модели циклов Деминга и Колба, а также цикл развития профессиональной компетенции. Введены шесть принципов универсальной системы показателей деятельности компании:

1. Направленность на удовлетворение потребителя.
2. Увлекательная и приносящая удовольствие работа.
3. Ориентация на бизнес-процессы.
4. Согласованные цели личности и организации.
5. Этика и поведение, основанные на фактах.
6. Внимание к долгосрочному совершенствованию, развитию и обучению.

Понятно, что универсальная система показателей устанавливает акценты в системе целей, ориентированные на процессы развития компании. При этом цели проекта и компании очень часто входят в противоречие, которые проявляются в системе целедостижения. Эффективные методы разрешения таких противоречий, определяются технологической зрелостью компании, правильно выбранной и построенной организационной структурой, методологией управления проектами и системой бизнес процессов управления программами развития, портфелями проектов и проектами. Задачи руководства компании связаны с формированием и удержанием конфликтов в процессах управления проектами в конструктивном формате. Следует помнить, что конфликты в такой системе рассматриваются как источник внутреннего развития.

Очевидно, что основной стратегической задачей руководства проектами и программами (project governance) компании является установление баланса в системе целей: компании – программы ее развития – портфелей проектов – отдельных проектов - команд менеджеров и отдельных менеджеров. Такой баланс строится на основе анализа причинно-следственных связей между целями отдельных элементов системы и принятых в компании ключевых факторах успеха на уровнях самой компании и ее стратегии, команд менеджеров развития, портфелей проектов и отдельных проектов. Результатом такой аналитической работы будет карта причинно-следственных связей между целями компании в контексте: финансовой перспективы, отклика внешней среды (потребителей и других стейкхолдеров), развития внутренних бизнес процессов, развитие персонала; и показателями результативности включая их целевые значения для управления проектами. Выполняя декомпозицию карты причинно-следственных связей, выстраиваем модель сбалансированной системы показателей в следующей последовательности:

разделы (финансы, внешняя среда, внутренние бизнес процессы и персонал);

- ключевые факторы успеха;
- стратегические цели;
- показатели результативности;
- целевые значения показателей результативности;
- планируемые действия по развитию.

В дальнейшем планируемые действия преобразуются в сетевые модели проектов развития, а также целевые значения для управления проектами портфелей проектов компании.

В качестве примера рассмотрим фрагменты системы сбалансированных показателей проекта развития системы сертификации 4-L-C-IPMA. Миссия системы состоит в подготовке и сертификации критической массы

профессиональных проектных менеджеров Украины (25000- 30000) за 10 лет. Реализация миссии связана с проектами развития системы подготовки магистров и специалистов по управлению проектами в Вузах Украины с одной стороны, сертификация и продвижение профессиональных менеджеров в проектах. Фрагмент декомпозиции системы сбалансированных показателей приведен в табл. 1.

Таблица 1

**Сбалансированные показатели проекта
развития системы сертификации 4-L-C-IPMA в Украине**

Раздел: Развитие финансов

Ключевые факторы успеха	Стратегические цели	Показатели результативности	Целевые значения	Действия по реализации проекта
Рост прибыли от сертификации	Развитие системы знаний и оценки компетенции	Рост доходов Степень конкурентоспособности	10% за год 5% за 3 года	Управление ростом доходов Актуализация системы сертификации в рамках жизненного цикла
	Гармонизация цен за сертификацию	Повышение доходов за счет рациональной политики гармонизации цен	10 в год	Предоставление гибкой системы скидок

Раздел: Развитие окружения проекта

Ключевые факторы успеха	Стратегические цели	Показатели результативности	Целевые значения	Действия по реализации проекта
Сохранение ведущей позиции на рынке Украины и стран СНГ	Увеличение доли рынка	Доля рынка Украины	80% в течение 5 лет	Продвижение программы в Вузах Украины Развитие через использование моделей технологической зрелости и Оскара в управлении проектами
	Присутствие на рынках Азербайджана, России, Казахстана	Доли рынка стран СНГ	до 10% в течение 3 лет	

Раздел: Развитие внутренних бизнес процессов

Ключевые факторы успеха	Стратегические цели	Показатели результативности	Целевые значения	Действия по реализации проекта
Стратегическое развитие в рамках ISO 9001	Актуализация системы знаний и оценки компетенции	Рост количества сертифицированных менеджеров проекта	30% в год	Разработка и внедрение новой версии ICB и NCB Развитие маркетинга

Раздел: Развитие персонала

Ключевые факторы успеха	Стратегические цели	Показатели результативности	Целевые значения	Действия по реализации проекта
Непрерывное обучение	Конкурентоспособность персонала	Квалификация и сертификация персонала	80% за 2 года	Обучение персонала в магистратуре Обучение персонала на тренингах
Участие в проектах национального масштаба	Накопление опыта реализации крупно масштабных проектов	Количество выигранных тендеров	до 30%	Обучение персонала при участии в проектах

Выводы. Рассматриваемые методологии управления проектами ориентируется на моделирование процессов развития систем целеполагания и целедостижения проектно-ориентированных компаний.

Структуризация знаний о системе целей и инструментах их достижения позволяет гибко применять современные подходы по созданию моделей проектов, накапливать знания в виде методологий (платформ) типовых решений.

Использование модели знаний в формате развития технологической зрелости предприятия в области управления проектами позволяет построить наиболее полезную, с точки зрения предприятий систему целедостижения.

ЛИТЕРАТУРА

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Third Edition (PMBOK® Guide). An American National Standard ANSI / PMI 99-001. – 2004.
2. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating stratagem into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
3. Рамперсад Х. Универсальная система показателей деятельности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
4. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
5. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Развитие технологической зрелости в управлении проектами. Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В.А.Рач. – 2003. – № 2(7).– С.5-12.
6. Кендалл Дж., Роллинз С. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. М.: ПМСОФТ. – 2004.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2005 р.