

Посилання на статтю

Менайлов О.М. Місія як інструмент управління якістю проектів розвитку у галузі будівництва / О.М. Менайлов, Г.М. Романенко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – № 3(35). – С. 97-104. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10momrgb.pdf>

УДК 49.01.82

О.М. Менайлов, Г.М. Романенко

МІСІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ У ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА

На основі системного підходу розглядається стратегічний процес управління якістю проектів розвитку у будівельній галузі. Запропоновано алгоритм розроблення місії проекту. Рис. 4, дж. 10.

Ключові слова: місія, проект розвитку, управління якістю, будівництво, міжнародний стандарт.

А.Н. Менайлов, А.М. Романенко

МИССИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ В ОТРАСЛИ СТРОИТЕЛЬСТВА

На основании системного подхода рассмотрен стратегический процесс управления качеством проектов развития в отрасли строительства. Предложен алгоритм разработки миссии проекта. Рис. 4, ист. 10.

O.M. Menaylov, A.M. Romanenko

MISSION AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT PROJECT QUALITY MANAGEMENT IN BUILDING BRANCH

Strategy process of the development project quality management in building branch is considered basing on system approach. Algorithm of the project mission shaping is proposed.

Постановка проблеми. У кризовий період значно зменшились обсяги фінансування й інвестицій у галузь будівництва. Причинами цього можна назвати нестиковку розділів проектів будівництва між собою, технологій бізнесу замовника та технологій будівництва, погані комунікації між всіма учасниками проектів. Ще одним негативним фактором є невміння підрядників управляти якістю проектів. Часто відбувається так, що закінчується один етап будівництва, а інший неможливо розпочати, оскільки наперед не сплановані необхідні ресурси. Іноді етапи, які можна виконувати паралельно, виконуються послідовно, що значно збільшує термін виконання проекту, а також підвищує вартість виконуваних робіт.

Мета даної роботи. Для того щоб будівництво функціонувало як потужний важіль економіки і соціального розвитку, щоб інвестиції в будівництво та експлуатацію будівель були ефективними для учасників та держави, необхідно розглянути будівництво з системних позицій, а не тільки як галузь з організаційно-технічними процесами на будівельних майданчиках. Звуження

розуміння поняття «будівництво» було успадковане ще від планового господарства, де питання доцільності будівництва, його розміщення, ефективності, фінансування, проектних рішень, учасників, цін, подальшої експлуатації та інше вирішувалось поза галуззю, централізовано, а будівельникам залишалось тільки виконувати свою місію на будівельному майданчику. У нових ринкових умовах все змінилось.

Будівництво сьогодні повинно розглядатися на макрорівні в системі національного господарства як багатогалузевий інвестиційно-будівельно-експлуатаційний комплекс, а на мікрорівні – як процес конкуренції і взаємодії на об'єктах ряду незалежних суб'єктів ринку з їх інтересами та капіталом [1].

На макрорівні пакет державних програм не прив'язаний до соціальної та економічної стратегії розвитку України. У країні реалізуються сотні державних програм, тисячі регіональних та місцевих програм і проектів. Всі вони системно не пов'язані, не погоджені за цілями, термінами та ресурсами, не забезпечені фінансами та належним управлінням. Це підкреслює те, що **місію** необхідно формувати не лише в окремому проекті, а в програмах на національному рівні.

Основний матеріал дослідження. Чому в більшості проектів будівництва не вживається термін «місія»?

Відповідь на це питання можна знайти в стандартах, що стосуються управління проектами.

По-перше, в національному стандарті України ДСТУ ISO 10006:2005 «Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах», стратегічному процесу присвячено пункти 5.2 «Стратегічний процес», 7.2.2 «Ініціювання проекту та розроблення плану керування проектом» та 7.3.2 «Розроблення концепції», але в жодному з них не згадується **місія** проекту. Основним документом за цим стандартом є план керування проектом. **Місію** ще називають генеральною метою проекту. Але стосовно цілей проекту в стандарті сказано: «Цілі проекту має бути задокументовано в плані керування проектом і мають бути докладні відомості стосовно того, що має бути виконано (у показниках часу, витрат і якості продукції) і що підлягає вимірюванню». Але це не є визначенням **місії** [2, с. 14].

По-друге, у стандарті ДСТУ ISO 10005:2007 «Системи управління якістю. Настанови щодо програм якості», проектуванню та розробленню відведено пункт 5.11.1. Щодо необхідної документації в стандарті написано: «У програмі якості має бути подано план(и) проектування та розроблення або наведено посилання на нього (них). У програмі якості треба врахувати, залежно від обставин, застосовані кодекси, стандарти, технічні умови, характеристики якості та регламентувальні вимоги. У ній треба визначити критерії приймання вхідних і вихідних даних проектування та розроблення, а також як, на якій(-их) стадії(-ях) і хто має критично аналізувати, перевіряти та затверджувати вихідні дані». Тобто знову жодного згадування про **місію** проекту [3, с. 7].

По-третє, якщо розглядати стандарт управління проектами «Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Настанова РМВОК), то в ньому також відсутнє поняття **«місія проекту»**, найбільш схоже за визначенням поняття «Устав проекту». За даним стандартом «Устав проекту – це процес, необхідний для формулювання практичних потреб та документального оформлення нового продукту, послуги або іншого результату, який повинен задовольняти цим вимогам. За допомогою уставу проекту прив'язуються до поточної роботи організації, а також здійснюється авторизація проекту» [4, с. 47].

По-четверте, ще в одному з найуживаніших стандартів на міжнародному рівні PRINCE2 «Система знань про процеси управління проектами» знаходимо термін **«місія»**. Але у розрізі того, що даний стандарт у собі не розглядає це

поняття, а зосереджується на процесах, команді проекту та технологіях, можна вважати, що стратегічні процеси знову залишаються поза увагою [5].

На даний час активно розробляється новий міжнародний стандарт ISO 21500 «Управління проектами. Настанови щодо управління проектами», за якими будуть в подальшому сертифікуватись проекти. На думку керуючого партнера Групи компаній «Проектная ПРАКТИКА», одного із розробників стандарту Олексія Полковникова, існуючі міжнародні стандарти у сфері проектного менеджменту сьогодні не відповідають рівню розвитку дисципліни управління проектами та потребам ринку. Стандарт ISO 10006 орієнтований на процеси, що пов'язані із забезпеченням якості реалізації проектів. Для більшості процесів управління, включаючи управління змістом, терміном, витратами, ризиками, учасниками проекту, комунікаціями та поставками, структурований опис у даному стандарті відсутній. Достатньо добре пророблені стандарти ANSI PMBOK (PMI) та ICB (IPMA), але вони не мають офіційного міжнародного статусу. ISO 21500 повинен стати загальноприйнятим міжнародним стандартом, що визначає базові вимоги до всіх груп процесів управління проектом. Даний стандарт стане основою для розроблення спеціалізованих стандартів і в майбутньому буде впливати на подальше практичне застосування проектного менеджменту. У цьому стандарті за основу взято досвід національних організацій з управління проектами: PMI (зокрема, зведення знань PMBOK Guide), Британського інституту стандартів BSI та Міжнародної асоціації IPMA. Можливо, в новому міжнародному стандарті буде виділено розділ стратегічним процесам проектів та програм, а також *місії* проекту або програми [6].

Навіть в підручниках з управління проектами лише декілька авторів наводять визначення поняття *«місії»*. За думкою І. Мазура та В. Шапіро, *місія* проекту визначається як «генеральна мета проекту», – чітко виражена причина його існування. Вона деталізує статус проекту, забезпечує орієнтири для визначення цілей наступних рівнів, а також стратегії на різних організаційних рівнях. Говорять також, що *«місія – це головне завдання проекту, з точки зору його майбутніх основних послуг або продуктів, його найважливіших ринків та переважних технологій»* [7, с. 47].

Повернемося до стандартів. Всі вищеназвані міжнародні та національні стандарти не містять в собі детального опису *місії*, її призначення, формулювання та виконання.

Єдиним стандартом, який звертає увагу на *місію* проектів та програм є стандарт з управління інноваційними проектами і програмами, розроблений Японською асоціацією управління проектами P2M «Настанови щодо управління інноваційними проектами та програмами підприємств». За даним стандартом поняття *«місія»* визначається як «циклічний процес, що продовжується протягом усього життєвого циклу програми, від складання (або перевизначення) до її адаптації до змін в навколишньому середовищі, що супроводжується підтримкою цінностей *місії*, які є початком координат даного процесу». *Місія* розвивається у виконуваних сценарії через інтерпретацію сенсу *місії* програми у найбільш перспективному напрямку, з використанням ускладнення (розвитку) структури цінності для трансформації організації (програми) зі стану «як є» у «бажаний стан» [8, с. 104].

За цим стандартом кожна програма або проект починається з формулювання *місії*. Визначення *місії* відіграє важливу роль у формуванні загального підходу до прийняття рішення у програмі. Основний метод прийняття рішення – розроблення гіпотез з використанням висновків, сформульованих на основі минулого досвіду, та накопичених знань для оцінки цінності в умовах невизначеності, які притаманні будь-якій програмі (рис.1).

Першим кроком у цьому процесі є опис *micii*, при якому проводиться аналіз контексту та кристалізація суті *micii* програми.

Другий крок – аналіз взаємозв'язку, при якому досліджується взаємовплив цілої програми та її частин (окремих проектів), а також визначаються корпоративні взаємовідносини та інтереси зацікавлених сторін.

Третій крок – техніко-економічне обґрунтування, яке визначає виконуваність описаної *micii* на вісі аналізу історичних (статичних) даних.

І четвертий – розроблення альтернативних сценаріїв, які оптимізують реалізацію програми за допомогою моделювання.

Таким чином, визначення *micii* – це практична діяльність, що включає всі описані кроки, в результаті яких розробляється концептуальний план програми.

Структура управління визначенням *micii* представлена на рис. 2.

Щодо детальнішого розгляду *micii*, простішого її розуміння звернемося до корпоративного менеджменту, адже в даній галузі більше всього розробок і різних аспектів бачення *micii* підприємства та окремих проектів, програм.

Деякі підприємства, вичерпавши традиційні методи підвищення конкурентоспроможності, прагнуть впровадити технології управління організаційним розвитком, що базуються на запобіжних змінах за результатами стратегічних прогнозів, чого дуже не вистачає в галузі будівництва. Це вимагає тонкого розширеного опису *micii* як запоруки постановки ефективного контуру стратегічного управління.

Розроблення *micii* проекту або програми починається з системи координат, на те саме посилається також стандарт P2M (рис. 3).

Вісь «Необхідно» – відображає вимоги ринку.

Вісь «Можу» – визначається унікальністю ресурсів та навичок організації (під терміном «організація» мається на увазі «організація-виконавець проекту», а також «організація-ініціатор проекту»).

Вісь «Хочу» – являє собою філософію проекту або програми (очікування, цінності, принципи).

У такій системі координат розроблення *micii* являє собою завдання пошуку компромісів між потребами ринку, з одного боку, та можливостями та бажаннями організації – з іншого.

Пошук такого компромісу (алгоритм розроблення *micii*) може бути здійснений за трафаретом, наведеним на рис. 4 [9].

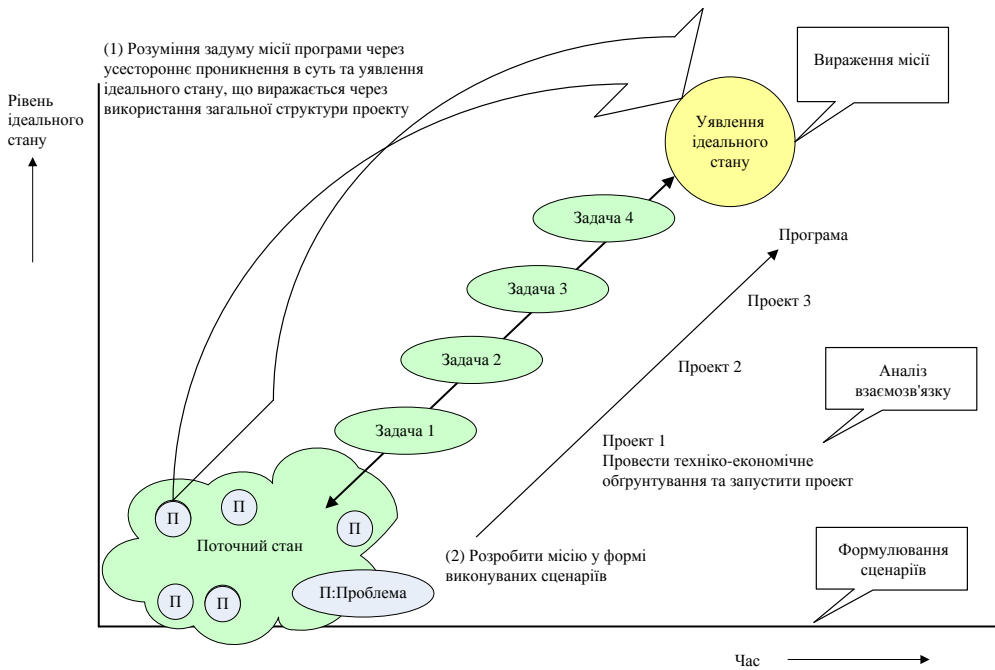


Рис.1. Діаграма послідовності визначення місії

Алгоритм розроблення **місії**:

1. Описати базис конкурентоспроможності проекту («Можу») – набір виняткових характеристик проекту:

– для об'єкта – це унікальність освоєних технологій та винятковість ресурсів, що перебувають у розпорядженні організації (матеріальних, фінансових, інформаційних та людських);

– для суб'єкта – це знання та вміння персоналу, який виконуватиме проект, а також навички та досвід менеджерів проекту.

Це буде перелік соціально значущих потреб ринку, які організація намагається задовольнити в результаті виконання проекту. Наприклад, будівництво житла в населеному пункті з урахуванням новітніх технологій, вимог споживачів – для поліпшення якості умов проживання населення, або будівництво водоочисних споруд – для покращення якості води, яку споживає населення міста.

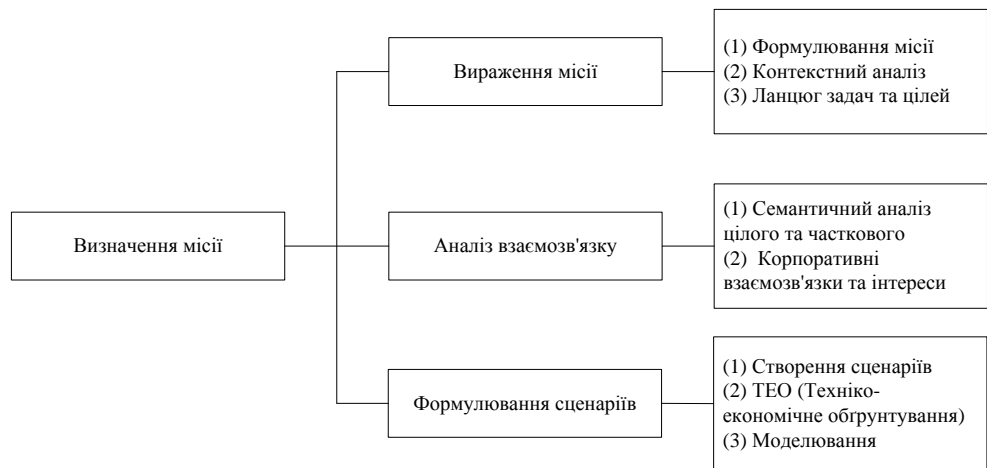


Рис. 2. Визначення місії

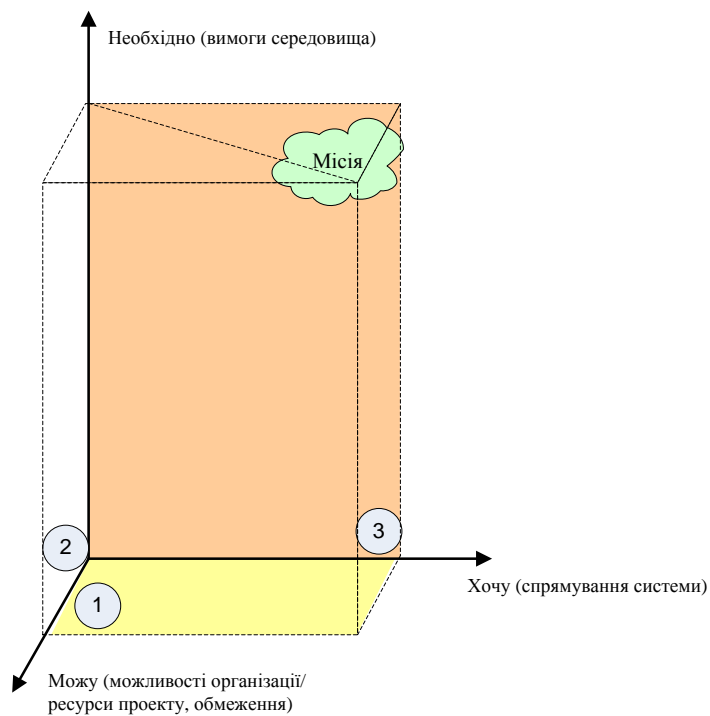


Рис. 3. Система координат розроблення місії

		Ринкова кон'юнктура	Зовнішнє середовище			
			Політика	Економіка	Соціальна сфера	Технології
Суб'єкти	Знання та вміння					
	Навички та досвід					
	Цінності та очікування					
Об'єкти	Унікальність технологій					

Винятковість ресурсів						
-----------------------	--	--	--	--	--	--

Рис. 4. Трафарет розроблення місії

2. Визначитися з наявністю платоспроможного попиту на визначені в п.1 соціальні потреби, ступенем їх задоволення силами існуючих на цьому ринку конкурентів, наявністю потенційних партнерів по бізнесу. Тобто, іншими словами, визначити кон'юнктуру ринку («Необхідно»).

3. З'ясувати наявність допоміжних та протидіючих факторів для обраного виду діяльності з боку державних інститутів у сфері політики і економіки.

4. Оцінити перспективу розвитку технологій в обраній галузі діяльності.

Необхідно також визначитися з можливою підтримкою або протидією з боку громадських організацій та соціальних рухів. Цей фактор має важливе значення особливо у галузі будівництва. Тому виконання проектів у даній галузі може вплинути не лише на окремих осіб (замовників проекту), але й на цілий будинок, квартал, місто, або навіть країну. Звідси більшість громадських організацій та соціальних рухів, а також місцеві виконавчі органи пильно стежать за виконанням проектів та програм саме в будівництві.

5. Співвіднести все це між собою з урахуванням суб'єктивних цінностей (орієнтирів), принципів, виражених в правових, морально-етичних, естетичних та інших обмеженнях з боку власника, менеджерів та персоналу («Хочу»). Для цього можуть використовуватися найпростіші інструменти, наприклад, достатньо популярна матриця стратегічного SWOT-аналізу.

6. Оцінити порядок майбутніх витрат та рівень передбачуваного доходу, потім порівняти це з очікуваннями (в першу чергу організації-ініціатора та інвесторів) щодо основних бізнес-показників передбачуваного виду діяльності (рівень рентабельності, перспективи розвитку, термін окупності проекту тощо).

7. Багаторазово повторивши наведені операції у різній послідовності та розглянувши проблему під всіма можливими кутами, відповісти врешті-решт на головне питання: чи можливо досягти прийняттого для всіх сторін компромісу. У випадку позитивної відповіді сформулювати (та закріпити у вигляді основоположного внутрішнього регламенту організації) **місію** проекту у відповідності з трафаретом, наведеним на рис. 4.

Місію можна також зобразити у вигляді восьми меморандумів:

- що отримає замовник щодо задоволеності своїх вимог;
- хто, для чого і як може виступати у якості партнерів організації;
- на якій основі передбачається будувати відносини з конкурентами (яка є готовність піти на тимчасові компроміси);
- що отримає організація-виконавець проекту;
- що отримують від виконання проекту менеджери;
- що отримає від організації персонал;
- у чому може полягати співпраця з громадськими організаціями;
- як будуть будуватися відносини організації з державою (можлива участь у підтримці державних програм).

Інше бачення **місії** має заступник керівника інтернет-проекту ВАТ «Днепроспецсталь» Микола Шпак. Він виділяє чотири аспекти **місії**: ринковий, соціальний, особистий та якісний [10].

До ринкового аспекту належать всі декларації, пов'язані з термінами у сфері економіки, маркетингу тощо (продукція, стратегія, конкуренція, цілі, ринки, форми робіт). У більшості випадків саме вони складають основну частину тексту **місії**.

Соціальний аспект зазвичай включає заяви, що належать до піклування про учасників бізнесу та різних категорій суспільства, до описання корпоративної культури, філософії.

Особистий аспект формується власниками компанії та віддзеркалює різні форми особистого успіху (успіху організації-виконавця та організації-ініціатора проекту). Зазвичай цей аспект знаходить своє вираження у баченні проекту, у згадуванні і піклуванні про акціонерів, або зовсім не декларується, залишаючись поза увагою більшості суб'єктів ринку, оскільки націлений на отримання конкретної вигоди.

Якісний аспект *місії* проекту полягає у зміні умов, якості життя суспільства, властивостей соціального середовища, причому мова про гроші тут не ведеться. І, взагалі, для соціуму не стільки важливо, яке місце займає проект (організація-виконавець) серед собі подібних. Головне, що організація-виконавець забезпечує виконання взятих на себе зобов'язань, задовольняючи запит споживачів з відповідною якістю.

Отже, *«місія»* – це призначення, яке виконується завжди, за будь-яких умов, навіть несприятливих, можливо з меншим або дуже невеликим ступенем ефективності, але виконується обов'язково.

Висновки. Будівельним організаціям необхідно виконувати проектне управління, яке дозволить бачити будівельний цикл з усіма його етапами та критичними точками, а перш за все бачити *місію* проекту.

Тобто *місію* проекту можна порівняти із маяком, який у беззор'яну ніч допомагає кораблям цілими повертатися у рідну гавань.

Що стосується тексту *місії* проекту розвитку в будівельній галузі, то він повинен відображати перехід кількості продукції (послуг, робіт) в якість перетворення технічних характеристик проекту в його якісну оцінку споживачем, синтез конкретних особливостей проекту з їх абстрактним сприйняттям, одночасне фокусування на все суспільство і на окремих його представників. У загальних, глобальних формулюваннях *місії* повинні бути відображені конкретні можливості організації як ініціатора, виконавця, так й інших підрядних організацій, що беруть участь у виконанні проекту, зміні властивості продукції або послуг, які створюють для неї конкурентні переваги.

Ідея розроблення та впровадження *місії* проекту, або програми, в будівельній галузі, надасть йому інформативності, гнучкості і динамічності, що є досить важливим чинником в умовах нестабільного середовища, постійних змін в політиці, державному управлінні, стрімкому розвитку технологій та зміні вимог щодо рівня компетентності працівників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Куйбіда В. Уроки кризиса и обновленное видение строительства. – [Електронний ресурс] / Василий Куйбида // Зеркало недели. – 2010. – №3. – Режим доступу до журналу: <http://www.zn.ua/2000/2020/68351>.
2. ДСТУ ISO 10006:2005: Національний стандарт України. Настанови щодо управління якістю в проектах (ISO 10006:2003, IDT). – Офіц. вид. – Увед. вперше; Чинний від 01.01.2007 р. – К.: Держспоживстандарт України, 2007. – 30 с. – (Системи управління якістю). – Пер. з англ.
3. ДСТУ ISO 10005:2007 Системи управління якістю. Настанови щодо програм якості (ISO 10005:2005, IDT). – Чинний від 2008-01-01. – К.: Держстандарт України, 2008. – 20 с. – Пер. з англ.
4. Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство PMBOK) / коллектив авторов Project Management Institute PMI. – 4е издание. – Институт Управления Проектами, Project Management Institute, 2008 – 241 с.
5. Bert Hademn. Project Managment based on PRINCE2 / Bert Hademn, Gabor Vis van Heemst, Hans Frederiksz. – 3d edition. – Van Haren Publishing, 2006. – 252 p.

6. Продолжается разработка нового международного стандарта по управлению проектами ISO 21500. – [Электронный ресурс] // Проектная практика. – 2009. – Режим доступа до журналу: <http://www.pmpractice.ru/news/2009/946>.
7. Мазур И.И. Управление проектами: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под ред. И.И. Мазура. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2006. – 664 с.
8. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т.1, версия 1.2 / пер. на рус. язык под ред. С.Д. Бушуева. – К.: Науковий світ, 2009. – 173 с.
9. Горелик С. Бизнес-инжиниринг и миссия компании. – [Электронный ресурс] / С. Горелик // Интерфейс. – 2008. – Режим доступа до журналу: <http://www.interface.ru/fset.asp?Url=/misc/bizinj.htm>.
10. Шпак Н. Миссия «миссии компании». – [Электронный ресурс] / Николай Шпак // Технологии корпоративного управления. – 2002. – №1 (7). – Режим доступа до журналу: <http://www.grebennikoff.ru/product/6>.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2010 р.