

УДК 005.8:316.422

Ю.Г. Яценко, С.И. Неизвестный

ОАО «Тюменская нефтяная компания», Россия

## ОСОБЕННОСТИ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ ЗРЕЛОСТИ БИЗНЕСА (Окончание)

*Рассмотрены системные аспекты целеполагания в управлении проектной деятельности организации на различных уровнях зрелости бизнеса. Предложена система ключевых показателей для оценки процесса целедостижения.*

**Ключевые слова:** целостность управления, этиология целеполагания, SMART принцип в целеполагании, целеполагание с позиций зрелости предприятия

### Роль целеполагания в системе управления предприятием и проектной деятельности

В системе управления предприятием целеполагание является стартовой основой для всех объектов, в отношении всех функций управления:

- планирования;
- организации работ (исполнения), включая учет;
- контроля, включая отчетность;

- анализа результатов деятельности всех подсистем – системы управления;
- принятия управленческих решений (как корректирующего, так и предупредительного характера);
- мотивации;
- коммуникации и др.

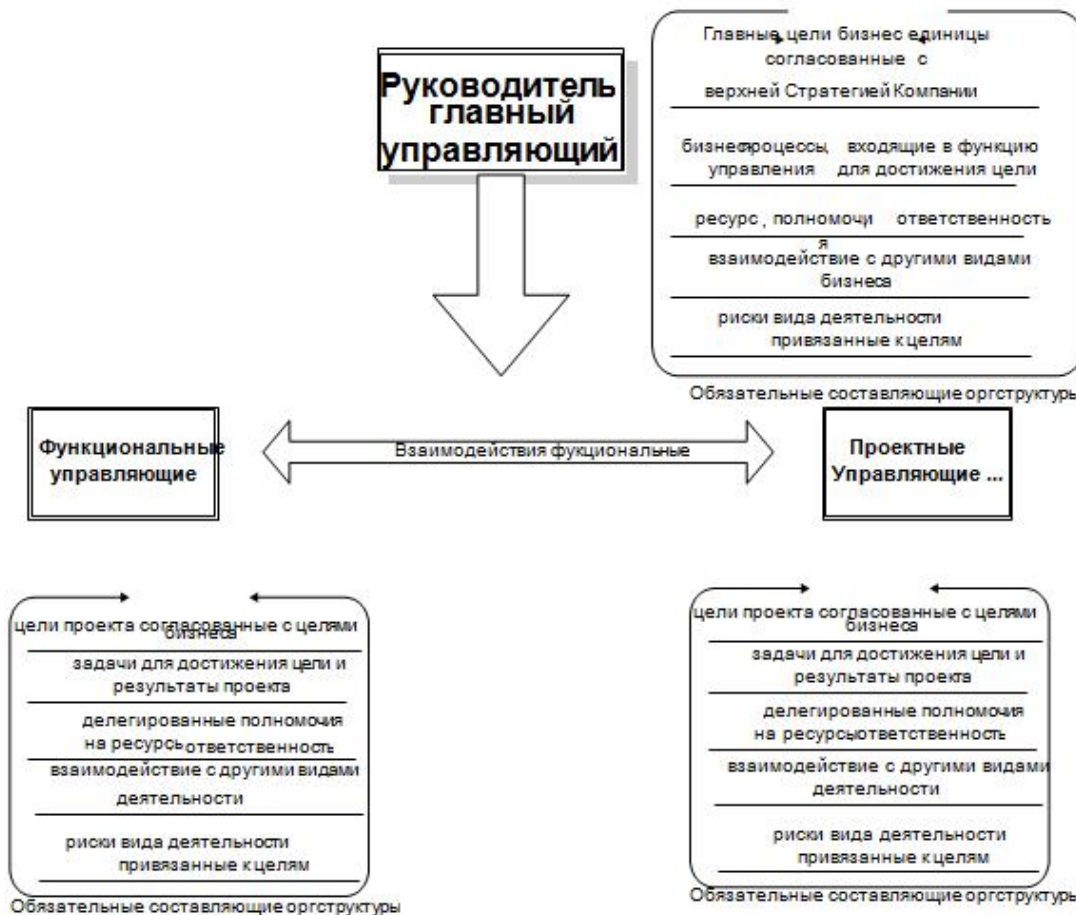


Рис. 1. Целеполагание в построении организационной структуры предприятия

В целом процесс целеполагания является стартовым и в построении организационной структуры предприятия (см. рис. 1).

Часто целеполагание рассматривают как основной процесс в системе целей предприятия [16-18]. Обычно понимают, что система целей состоит из миссии предприятия, взаимосвязанных целей всех иерархических уровней и ограничений внешней среды. В связи с этим цели можно разбить на следующие группы:

- Цели взаимодействия с окружением предприятия (реализация социальной миссии, уровень гармонии с окружающей средой).
- Инвестиционно-финансовые цели (уровень реализации стратегии).
- Цели бизнес-процессов, проектов (уровень реализации бизнеса, портфеля программ и проектов).
- Цели развития компетентности предприятия (персональные цели, зрелость ресурсов, зрелость систем управления).

Наиболее распространенная технология целеполагания на предприятии – это построение дерева целей всей системы управления. На предприятиях с высоким уровнем зрелости дерево

целей охватывает все без исключения бизнес-процессы. Собственно качественный системный процесс целеполагания является основой, обеспечивающей постоянное совершенствование системы управления. Анализ в процессе целеполагания показывает насколько деятельность (бизнес-процессы), исполняемая структурными подразделениями предприятия, связана с реализацией бизнес-целей. Эти связи (влияния) могут быть прямыми (для подразделений основных бизнес-процессов) или косвенными (подразделения вспомогательных, обеспечивающих бизнес-процессов и бизнес-процессов развития). Процесс целеполагания является одним из основных процессов в SWOT анализе эффективности бизнеса. Одним из важных результатов этого процесса является карта целей. Пример структуры карты целей портфеля проектов приведен в табл. 1.

Целеполагание в производственной (операционной) и проектной деятельности предприятия, несмотря на некоторые особенности, принципиально не отличается. На рис. 2 и 3 приведены на примере нефтегазового предприятия схемы связи целей бизнеса с целями проектной и операционной деятельностью.

Таблица 1

Пример карты целей: структура декомпозиции целей портфеля проектов

Цели портфеля проектов предприятия ⇒ уровень генерального директора предприятия								
				Цель Проекта № 1	Цель Проекта № 2	Цель Проекта № 3	Цель Проекта № 4	Цель Проекта № n
Ответственные за решение задач и их результаты				Ответственные за достижение целей проектов ⇒ Руководитель проекта (РП)				
За да чи пр ое кт ов	Руководитель функц. подразделени	Функция		РП 1	РП 2	РП 3	РП 4	РП n
	1	Ф-1 ⇒	П ла н ы ра бо т	Результат 1.1	Результат 2.1	Результат 3.1	Результат 4.1	Результат n.1
	2	Ф-2 ⇒		Рез-1.2	Рез-2.2			Рез-n.1
	3	Ф-3 ⇒		Рез-1.3		Рез-3.3	Рез-4.3	Рез-n.3
	4	Ф-4 ⇒		Рез-1.4		Рез-3.4		Рез-n.4
	5	Ф-5 ⇒		Рез-1.5		Рез-3.5		
	6	Ф-6 ⇒		Рез-1.6		Рез-3.6		Рез-n.6
	k	Ф-k ⇒		Рез-1.k	Рез-2.k			Рез-n.k

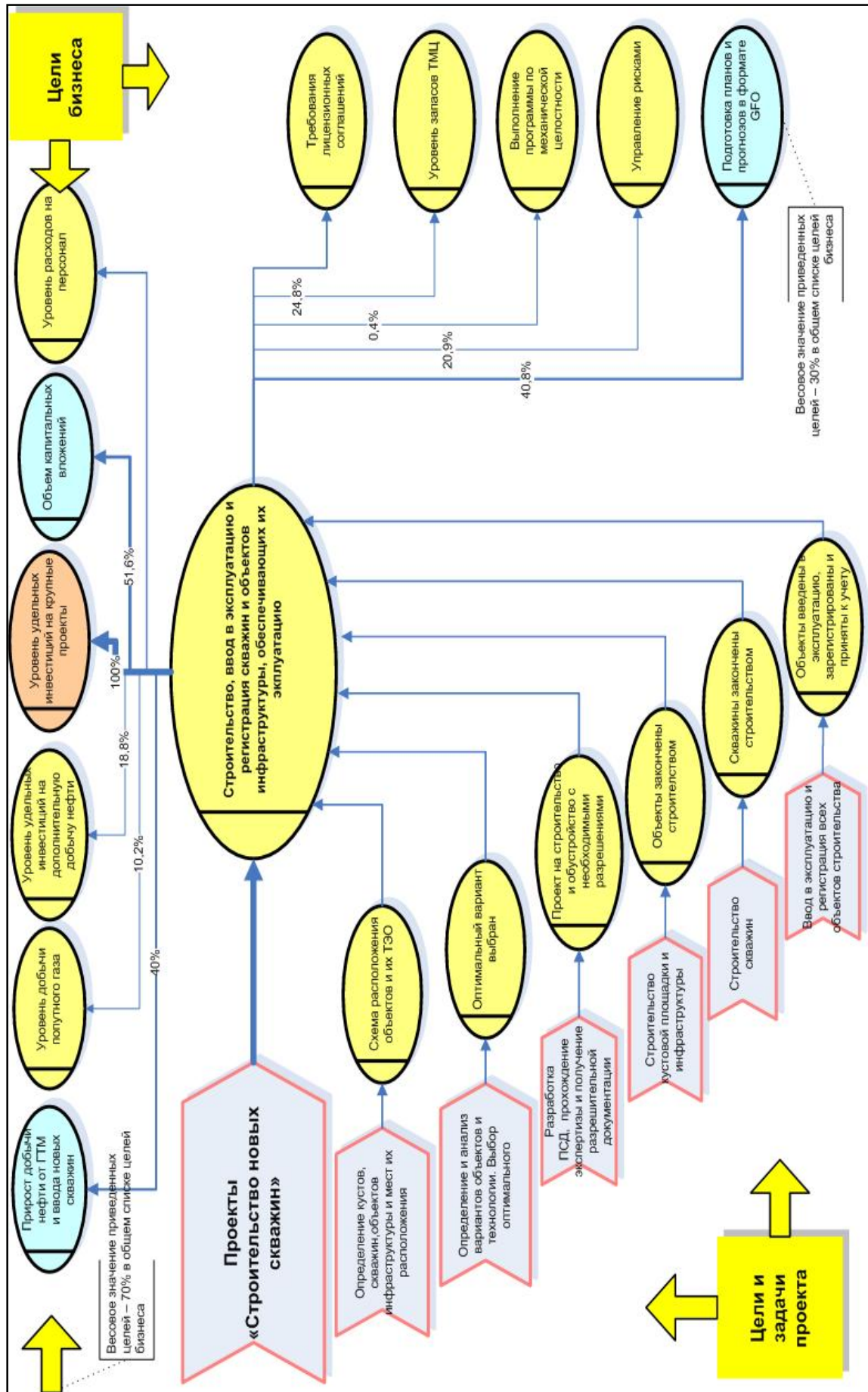


Рис. 2. Пример связи целей бизнеса с целями проектов.

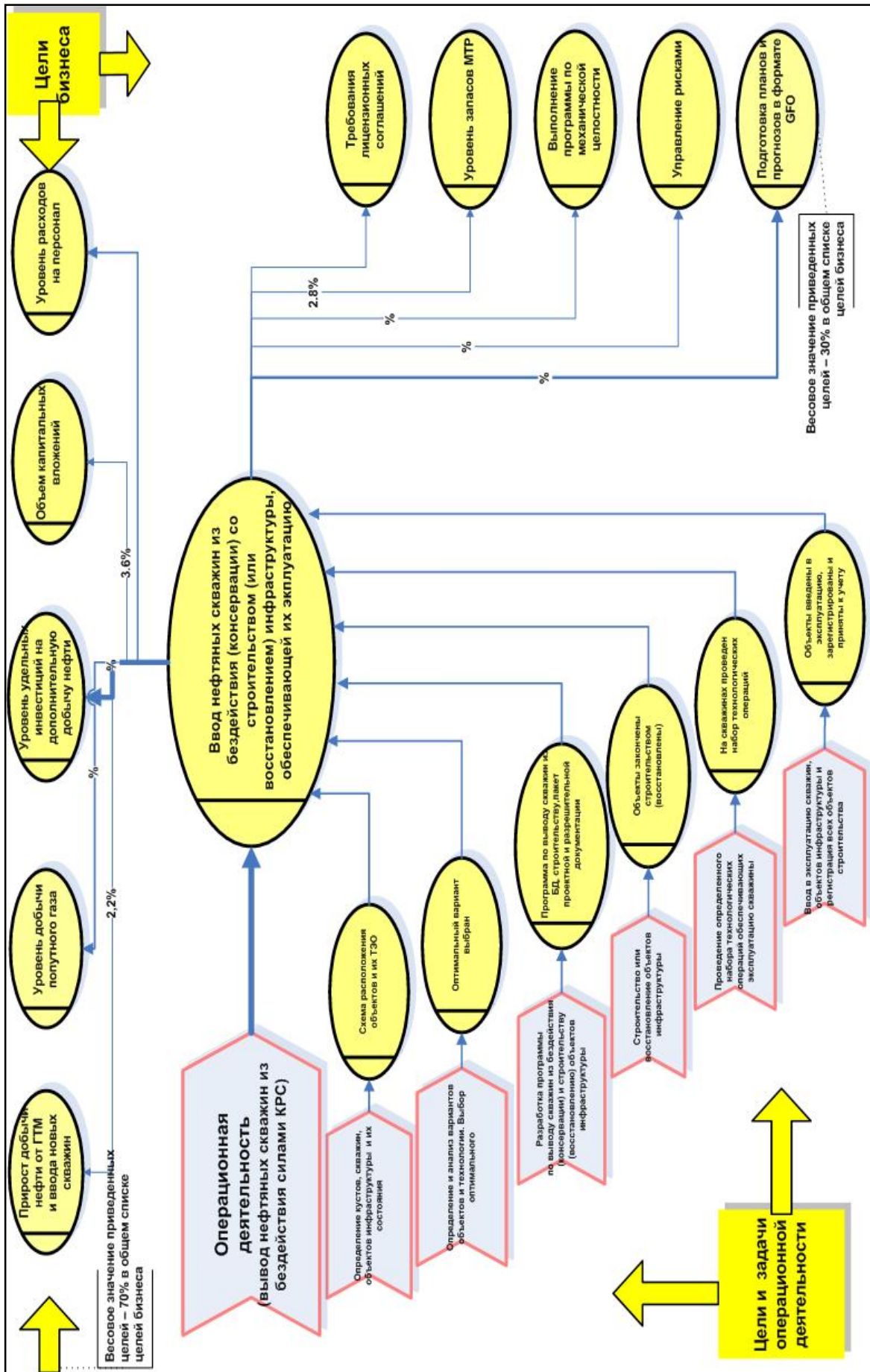


Рис. 3. Пример связи целей бизнеса с целями операционной деятельности предприятия

Системный подход, в котором дереву целей соответствует дерево задач, является самым эффективным при минимизации хаоса в целеполагании (планировании) и целедостижении (организации и исполнении) проекта.

В практике менеджмента встречается другой системный подход, в котором строится совмещенное дерево целей и задач: в этом подходе целью нижестоящей задачи является вышестоящая задача. Этот подход требует очень четкого представления структуры задач всеми участниками проекта и успешно используется только в тех организациях, которые достигли высшего уровня зрелости, в которых работают очень опытные профессионалы. И даже в этих случаях нередко казусы неоднозначности и путаницы между целями и задачами. Опыт показывает, что в подавляющем большинстве предприятий эффективнее применять первый системный подход с однозначным соответствием дерева задач дереву целей.

Кроме приведенных здесь примеров двух системных подходов в мировой практике менеджмента используется много других.

Системные подходы могут строиться не обязательно на иерархическом принципе, эффективно зарекомендовавшем себя в социальных структурах человечества. Как показывают многочисленные научные исследования, природе не всегда свойственны иерархические построения, ей более присущи динамические построения. В таких построениях динамические связи находятся в разнообразных сложных переплетениях элементов, составляющих системы, явления. В классическом понимании сложившихся терминов менеджмента эти построения можно относить к горизонтальным, без однозначных признаков иерархических

структур. Природа показывает, что «горизонтальные» динамические структуры более эффективны, они обладают высокой надежностью, быстрым временем реагирования, «управляющие» сигналы в них распространяются со скоростью, достигающей скорости звука или даже скорости света. Эти системы обладают большей полнотой охвата, более эффективными обратными связями, чем таковые в созданных человеком системах, построенных на иерархическом принципе.

Однако подобные системы требуют значительно более сложных построений «управления», взаимосвязей и коммуникаций (пример – работа головного мозга приматов). Такие системы обладают очень низкими транзакционными издержками. Пока человек делает лишь первые шаги на пути создания подобных высокоэффективных системных подходов.

### Целеполагание и зрелость организации

Зрелость организации означает ее способность сохранять устойчивое положение во внешней среде; способность процесса переработки опыта и встраивания его в существующую систему представлений, выраженную в базисных представлениях организационной культуры, бизнес-процессах, внутренних регламентах и нормативах. Зрелость организации во многом определяется уровнем коллективных компетенций и развитием базы знаний. Способность к саморазвитию – самый значимый элемент зрелости бизнес-процессов предприятия. В табл. 2 приведены основные характеристики предприятия в 5-ти уровневой системе зрелости.

Таблица 2

#### Основные характеристики уровней зрелости предприятия с точки зрения системного целеполагания и смежных проблем менеджмента предприятия

Уровень зрелости	1	2	3	4	5
<b>Ситуационное отношение</b>	Ситуация полностью управляет предприятием	Ситуация диктует свои условия	Предприятие фрагментарно управляет ситуацией	Предприятие управляет ситуацией в рамках занятой ниши бизнеса	Предприятие всецело формирует нужные ему ситуации и управляет ими
<b>Отношение к стандартам</b>	Не достигло уровня применения стандартов	Начало применения стандартов	Использует стандарты	Максимальное соответствие стандартам	Существующие стандарты тормозят развитие. Бизнес предприятия есть источник новых стандартов
<b>Саморазвитие</b>	Отсутствует	Минимальное	Фрагментарное	Значимое	Полное
<b>Тип поведения</b>	Борется за выживание; не сводит «концы с концами»	Неустойчивое выживание	Выживает	Успешно выживает «толкаясь локтями»	Развивается так, как считает нужным (живет независимо)
<b>Уровень процессного управления</b>	Нет описания процессов	Фрагментарно	Все процессы описаны и управляемы	Внедрен бенчмаркинг бизнес-процессов	Все процессы выстроены и управляются единым процессом реализации миссии

Тип цели проектной деятельности	Спорадический (случайное решение проблем)	Ситуационный (системное решение проблем)	Вызов (начало конкурентоспособности)	Системный вызов (конкурентоспособный)	Самоопределяющийся («над конкуренцией»), полная реализация миссии
Системное формирование портфеля проектов	Выполнение любых, возможных проектов	Хаотическое формирование портфеля проектов	Зачатки осознанного, системного формирования портфеля	Бенчмаркинг проектов при формировании портфеля	Портфель формируется полностью в соответствии с миссией
Тип управления	Бессистемно-интуитивное	Интуитивно-плановое	Интуитивно-системное	Системно-плановое	Системно-креативное
Системное целеполагание	Отсутствует	Минимальное	Фрагментарное	Значимое	Полное

Уровни зрелости по разным видам деятельности предприятия должны быть сбалансированы. В этой ситуации будет эффективным применение и Сбалансированной системы показателей. В случае, если в каком-то направлении зрелость высока, а в другом низка, развитие предприятия будет неустойчивым, малоэффективным. Например, если на предприятии 1-го уровня зрелости есть несколько сотрудников или подразделение обладающих компетентностями холистического портфельного менеджмента 4-го уровня зрелости, то для обеспечения целостности методического, управленческого полей руководство предприятия постарается капсулировать данных носителей компетентностей, а в крайнем случае может даже пойти на увольнение таких сотрудников и сокращение данного подразделения.

Системная оценка уровня зрелости предприятия может являться продуктивным инструментом для анализа и самоанализа состояния эффективности ведения бизнеса, инструментом его развития, коррекции стратегического целеполагания.

При постановке цели руководство предприятия, анализируя возможности ресурсов предприятия, оценивает способность достижения цели: достаточность ресурсов, включая уровень компетентности персонала, наличие необходимой методической и инструментальной базы, достаточность технологий и т.д. При определении новых целей, как правило, возникает потребность во внедрении новых инструментов, методов, технологий (ИМТ). Если разрыв между текущим уровнем зрелости и предлагаемыми новыми ИМТ велик, уровень последних следует понизить. Таким образом, анализ уровня зрелости предприятия и соответствия внедряемых ИМТ позволяет определить следующие варианты:

- отказаться от предлагаемых ИМТ и использовать более адекватные текущей ситуации на предприятии;
- провести мероприятия по повышению уровня зрелости предприятия, а затем внедрять новые ИМТ;

– если у предприятия нет ресурсов для перевода всех структур предприятия на более высокий уровень зрелости, можно выделить одно из подразделений, повысить его зрелость и внедрить в его границах новые ИМТ, затем последовательно масштабировать это на другие подразделения.

Многие руководители предприятий озабочены проблемой выбора эффективной системы оценки или самооценки уровня зрелости бизнеса. Как отмечалось выше, в настоящее время есть много систем оценок уровня зрелости бизнеса предприятия. Но существующие системы оценки зрелости требуют серьезных доработок, о чем в профессиональной среде менеджмента идут активные дискуссии (см., например, [19]), а данная тема выходит за рамки нашей статьи.

#### Некоторые традиции целеполагания в менеджменте

Во время бума индустриализации СССР ставились глобальные цели. Эти цели не декомпозировались до самого нижнего уровня - до уровня отдельных специалистов. Это не требовалось, поскольку в то время очень эффективно работала пропаганда социализма/коммунизма с человеческим лицом: люди находились в состоянии энтузиазма, граничащего с фанатизмом. Данная ситуация с лихвой покрывала отсутствие конкретики целеполагания на уровне рядовых исполнителей: ни в какой дополнительной мотивации не было потребности. В это время фундаментом целеполагания был именно энтузиазм людей, вполне заменявший мотивацию на основе стимуляции по результатам KPI – ключевых показателей эффективности. Затем отсутствие SMART подхода в целеполагании на уровне членов команд проектов заменялось довольно эффективным разъяснением партийных, комсомольских и профсоюзных органов.

Со временем сложившиеся принципы целеполагания переросли в коллективную ответственность – цель конкретной работы нижнего уровня заменялась общей целью (вплоть до цели стратегического масштаба): руководители конкретных работ переставали брать на себя индивидуальную ответственность, сводя процесс принятия решения к решениям коллективных органов. За годы советской власти коллективная ответственность переросла в укоренившуюся традицию. История менеджмента показывает, что роль управленческих традиций является решающей в динамике развития новых методов управления. Бремя управленческих традиций советского периода и сейчас сказывается в полной мере. Менеджеры зачастую даже неосознанно стараются уходить от индивидуальной ответственности: КРІ индивидуальной деятельности стараются подменить общими бизнес целями предприятия. Но время фанатического энтузиазма давно прошло и мотивационная ситуация требует изменения принципов целеполагания в корне. , на многих предприятиях постсоветского пространства можно наблюдать картину, когда организационная структура строится не столько исходя из необходимых требований реализации миссии, стратегических целей, целей бизнеса предприятия, сколько по инерции, копированием схем предшественников. В должностных инструкциях даются расплывчатые описания функций, без четкой фиксации целей той или иной штатной единицы, приводящие к неоднозначности в определении сфер ответственности, путанице в определении ключевых показателей эффективности. В такой ситуации говорить о последовательной системной связи целей бизнеса с целями производственной, проектной деятельности, целями подразделений и индивидуальными целями не приходится. В результате формируется непрозрачная ситуация, в которой нет четкого деления зон ответственности: часть функций неоправданно дублируется, часть функций остается без исполнителей, между отдельными задачами бизнеса возникают пробелы, в системе бизнеспроцессов имеются «белые пятна» и разрывы. Это относится, прежде всего, к процессу целеполагания: на некоторых предприятиях он существует фрагментарно, ответственные за его функционирование появляются спорадически, а на некоторых предприятиях этот процесс остается «беспризорным» или вовсе отсутствует.

В США все положения проекта согласуются с действующим законодательством, жестко регламентируются, и управлять после такого «внешнего оформления» проектом становится относительно просто. Затраты на дополнительные

транзакционные издержки существенно сокращаются. Западный проектный документ может составлять сотни страниц. Зато менеджер проекта в США тратит всего 25% своего времени на согласование взаимоотношений между участниками. В России же, например, этот показатель достигает 75%, в том числе и потому что российский проектный документ занимает несколько десятков страниц (а то и менее десяти страниц). Западные отношения строятся на юридической регламентации. У нас работает **логика умолчания**. По умолчанию каждый участник договорных отношений предполагают, что те или иные положения договоренностей трактуются остальными партнерами так же, как и им самим. Это зачастую приводит к конфликтам в ходе выполнения договоров, на устранение которых российскому менеджеру приходится тратить столько времени.

В российском бизнесе влияние человеческого фактора весьма ощутимо сказывается на выполнении проекта, его приоритет существенно выше, чем на Западе. Из практики международных проектов ясно, что в западных условиях формализации отношений участников проекта и регламентации их законом учет субъективного фактора менее важен, чем у нас (этому способствует, в том числе, и "логика умолчания"). Полностью исключить человеческий фактор в бизнесе невозможно: человек приходит на работу со всеми своими проблемами, и если сегодня специалист отягощен домашними проблемами, лучше не рассчитывать на то, что он выполнит запланированную на этот день очень важную работу на 100%. Если не учитывать такие транзакционные издержки, то выполнение проекта окажется под вопросом. При ведении проекта администрации не стоит злоупотреблять требованием, чтобы на работе персонал был занят только работой. Как это ни парадоксально может выглядеть с позиций типичного российского бизнеса, в западных компаниях высокого уровня зрелости для повышения производительности труда при планировании трудозатрат сотрудников используется «верхний потолок» предельной загрузки, равный 70% рабочего времени. В реалиях бизнеса это дает возможность организовать эффективное управление интеграцией и целеполаганием бизнеса предприятия в целом.

В этой связи следует заметить методическую особенность целеполагания в Китае. Культура менеджмента Китая впитала тысячелетний опыт проектной деятельности. Семейные ценности, гармония окончательно закрепились в менеджменте Китая Конфуцием. Принципы конфуцианства формировали четкость, упорядоченность и регулярность в проектном управлении, в

менеджменте, в культуре. Один из элементов конфуцианства – полнота охвата, завершенность, цельность – в настоящих терминах в совокупности с упорядоченностью и регулярностью – сегодня это определяется как системный подход в менеджменте. Однако многие достижения восточного менеджмента, опыта конфуцианства не знакомы современному западному менеджменту. Так, например, только глубокое проживание сущности гармонии, приводит к осознанной необходимости включать в менеджмент не только (не столько!) достижение цели управления, цели проекта, но анализ последствий достижения цели. Менеджмент конфуцианства включает в анализ достигнутого результата проекта, его жизнь, его гармонию с окружением – окружением прошлым, окружением текущим, окружением будущим.

В конфуцианстве не приемлемы технологии «хочешь жить – умей вертеться», «цель оправдывает средства», «после нас хоть потоп», «зачем мне заботиться о будущем поколении, если оно обо мне не заботится» и другие типичные в реальном западном бизнесе и менеджменте методы. Если мы в основе своей в менеджменте исходим из принципов гармонии, мы не будем употреблять методы на основе подхода «зачем мне заботиться о будущем поколении, если оно обо мне не заботится» и т.д.

Естественно, в менеджменте разных цивилизаций есть много общего. И это общее в менеджменте находится в таком же примерно отношении к конкретным вариантам национального менеджмента как и то, что объединяет человечество в целом и характеризует особенности, национальный менталитет, традиции, самобытность культуры.

### Динамика целеполагания

Рационализм в современном его понимании западной цивилизации приводит к вымыванию крупномасштабных долговременных целей. Любой современный бизнес западной цивилизации начинается с анализа возможной прибыльности бизнеса, с анализа времени возврата инвестиций. Если руководитель проектов предприятия имеет, например два проекта: первый с начальным вложением 10 M\$, временем возврата инвестиций 10 лет и расчетной прибыльностью 2M\$ в год; второй – с начальным вложением 3M\$, временем возврата инвестиций 1,5 года и прибыльностью 2M\$ в год, то он примет решение выполнять второй проект, поскольку в первом случае распределенный возврат инвестиций 1M\$ в год, во втором 2M\$ в год. Но для менеджера ещё более важным в данной ситуации является то, что в первом случае он, скорее всего, начнет получать возврат инвестиций – через 9 лет, а

во втором через 9 месяцев. И, если он во втором случае, после завершения проекта через 1,5 года, выйдет на стабильный уровень прибыльности 2M\$ в год, то первый проект он посчитает нецелесообразным начинать, даже несмотря на то, что по завершении обоих проектов прибыльность их продуктов одинакова.

Одной из базовых причин практического отсутствия долговременных проектов, является так называемый движитель рыночной экономики – конкуренция. Однако, фундаментальная специфика проектной деятельности, приводит профессиональных менеджеров зрелых организаций к необходимости использования принципа сотрудничества между участниками проектов. Для предприятий же с невысоким уровнем зрелости использование принципа конкуренции является типичным.

Принцип конкуренции за владение ограниченными ресурсами в рафинированном виде вносит существенные ограничения в развитие человека.

Принцип сотрудничества с целью оптимизации совместного использования ограниченных ресурсов дает человеку более широкие горизонты. Этот принцип дает возможность более гармоничного духовного и технологического развития человечества, в то время как первый увеличивает разрыв между духовным и бытом.

Первый принцип вынуждает человечество расставлять первоочередные приоритеты на достижение целей сегодняшнего момента, второй – на сегодняшний и завтрашний день.

Первый принцип вынуждает человечество применять технологии, максимально использующие все доступные на текущий момент ресурсы, второй – на сегодняшний и завтрашний день.

Первый принцип вынуждает человечество заботиться о себе и детях, второй – о себе, о детях, внуках и праправнуках.

Первый принцип вынуждает человечество к ограниченному рационализму максимальной выгоды здесь и сейчас, второй – гармоничный, разумный рационализм с расчетом и заботой о будущих поколениях.

Первый принцип вынуждает использовать управление проектом с прицелом на достижение цели проекта, второй – на достижение цели и анализ последствий ее достижения.

Первый принцип вынуждает человечество быстро и «эффективно снимать сливки» с доступных ресурсов, второй – разрабатывать и применять методы и технологии экономного и бережного использования ресурсов, понимая их ограниченность, потребность в них наших потомков.



Подход «цель оправдывает средства» ограниченный, тупиковый для обоих принципов.

Лишь частично его «эффективность» можно оправдать только тогда, когда уже «жареный петух клюнул», когда мы исповедуем жизненные ориентиры, такие как «после нас хоть потоп» или «зачем мне заботиться сейчас о праправнуках, если они обо мне не заботятся».

Средняя продолжительность современного проекта в США составляет 3 – 5 лет. Такой срок отражает коренное свойство современной экономики – рационализм. Цель этих проектов – достижение максимума прибыли при минимальных затратах за минимальное время. Это приводит к тому, что в проектах компаний стран с устоявшимся бизнесом мало поисковых, инновационных подходов, зато в России, Украине они – не редкость. В сфере управления проектами мы находимся на стадии становления, для которой характерны поиски и начальное использование стандартов.

### Выводы

Целеполагание тесно связано с категориями эффективности, результативности бизнеса, зрелостью процесса управления предприятием. Цель определяет общую направленность деятельности организации, ее состав (как подразделений, так и персонала) и структуру, регулирует характер существующих в организации взаимосвязей между ее компонентами, а также интегрирует их в согласованную систему. Целеполагание – это ДНК системы управления предприятием, включая ее составляющую – систему управления проектами.

Целеполагание организации на стратегическом уровне ориентирует ресурсы предприятия в окружающем бизнес-пространстве и времени. Этот процесс является важнейшим фундаментом формирования корпоративного, профессионального, ментального пространства.

Качественный процесс целеполагания в организациях высокого уровня зрелости предполагает не только разработку системы целей, определение и выбор масштабированных целей для всех структур предприятия, разработку и связь системы целедостижения с системой целеполагания, сопоставление плановых целей с достигнутыми результатами, но и анализ последствий достижения целей (обратной связи и динамики целеполагания, учет изменения внутренних интересов и состояния окружения).

Применение технологий системы сбалансированных показателей эффективно после сбалансирования уровней зрелости между отдельными видами деятельности, бизнес-процессами предприятия. Говорить о применении системы сбалансированных показателей без

системной проработки бизнес-процессов предприятия в едином поле технологической зрелости преждевременно.

Владение механизмами целеполагания является одной из важнейших компетенций менеджеров предприятия, включая менеджеров проектов.

Качество и системность процесса целеполагания является одной из основ, определяющих уровень зрелости предприятия. Качественный системный процесс целеполагания организации является одним из методов оптимизации бизнеса и развития организационного потенциала.

Системно внедренный процесс целеполагания показывает, что наличие обоснованных, перспективных целей организации — главное условие ее синергетического функционирования.

На постсоветском пространстве разрыв между управленческими традициями, ментальностью и стремлением использовать западные инструменты целеполагания (карту целей, сбалансированную систему показателей, KPI) не приводит к должному повышению эффективности бизнеса и требуемому международной конкурентоспособностью росту производительности труда. Основной путь изменения данной ситуации лежит исключительно через формирование нового сознания менеджеров и развития компетенций управления.

Исследование зависимости целеполагания от уровня зрелости предприятия показывает необходимость доработок моделей зрелости.

Авторы настоящей статьи предлагают дополнить модели зрелости оценкой метрики «системность целеполагания», а в компетенциях менеджеров усилить детализацию обязательных демонстраций знаний и умений в области целеполагания.

### Список литературы

1. Ивлев В.А. *Альтернативные модели BSC* / В.А. Ивлев, Т.В. Попова. – 2001, *Банки и технологии*, №4.
2. Гершун А., Горский М., *Технология сбалансированного управления* / А. Гершун, М. Горский. М.: Олимп-бизнес, 2004.
3. Мицкевич А., Ухова О. *Сбалансированная система показателей фирмы* / А. Мицкевич, О. Ухова. – М.: *Институт экономических стратегий*, 2005.
4. Pasian B. *An investigation into project management maturity and reevaluation of industry maturity models. Proceedings of the 22<sup>nd</sup> IPMA World Congress, Rome, 2008.*

Статья поступила в редколлегию 21.01.2012

**Рецензент:** д-р техн.наук, С.Д. Бушуев, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.