

УДК 338.24  
ББК 65.291.217  
Я 60

**Л.Х. Яндиева**

*Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Ингушского государственного университета, г. Назрань. Тел.: (928)699-56-77, e-mail: lm002@mail.ru.*

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ: ПОДХОД, ОСНОВАННЫЙ НА РЕЗУЛЬТАТАХ**

*(Рецензирована)*

**Аннотация.** В статье описываются различные компоненты управления, основанного на результатах и циклах управления проектом и разъясняются способы их внедрения в практической работе и их институционализации.

Повышение эффективности производства — одна из важнейших задач как государства (создание благоприятных условий для эффективной деятельности), так и руководства предприятий (анализ производственной деятельности, разработка и внедрение мероприятий по повышению эффективности производства, формирование и внедрение перспективных проектов и т.д.).

Общество никогда не было равнодушным к затратам, но в основе прогресса лежит повышение эффективности производства, под которым понимается экономическая и социальная результативность.

Любой сфере деятельности свойственны процессы изменения в функциональной структуре, обусловленные воспроизводственным процессом, но смысл управленческой эволюции заключается в том, чтобы, не меняя систему управления, сформировать дополнительный тип и контур управления субъекта, поскольку залог успеха кроется в постоянном повышении эффективности управления, систематическом анализе производственной деятельности, разработке и внедрении мероприятий, нацеленных на снижение издержек.

**Ключевые слова:** цель, управление, институционализация, координация, результаты, циклы, эффективность, производство, затраты, проект, планирование, контроль.

**L.Kh. Yandieva**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management Department, Ingush State University, Nazran. Ph.: (928)699-56-77, e-mail: lm002@mail.ru.*

## **PROJECT MANAGEMENT: AN APPROACH BASED ON RESULTS**

**Abstract.** The paper describes the various management components, based on the results and project management cycles and explains the ways of their implementation in practice and their institutionalization. Production efficiency increasing is one of the most important tasks of the state (creation of favorable conditions for efficient operation), and enterprises management (analysis of industrial activity, development and implementation of measures to improve production efficiency, the formation and implementation of future projects, etc.).

The society has never been indifferent to the cost, but the production efficiency increasing is the central part of progress, that means the economic and social productivity.

Every sphere of activity is characterized by the processes of changes in the functional structure due to reproduction process. The meaning of the evolution of management lies in the fact that without changing controlling system there is need to generate additional type and subject contour managing. The author draws a conclusion that the key to success is in the continuous improvement of the effectiveness of management, a systematic analysis of the production activities, development and implementation of measures aimed at reducing costs.

**Keywords:** aim, control, institutionalization, coordination, results, cycles, efficiency, production, costs, a project, planning, control.

Основная задача теории и практики управления, основанных на результатах (УОР), — рост подвижности сфер материального производства, выполнения работ и оказания услуг. Система управления, основанная на результатах, возникшая около пятидесяти лет назад, развивалась, доказывая свою эффективность, и в настоящее время получила широкое распространение во всем мире.

Любой сфере деятельности свойственны процессы изменения в функциональной структуре, обусловленные воспроизводственным процессом, но смысл управленческой эволюции заключается в том, чтобы, не меняя систему управления, сформировать дополнительный тип и контур управления.

Ключевыми составляющими функционирования УОР являются:

- управление «сверху вниз»;
- обратная связь «снизу вверх»;
- внутрифирменное разделение

труда.

УОР — управленческая стратегия, сфокусированная на эффективности и достижении результатов (эффекта, воздействия).

Цель УОР состоит в том, чтобы управлять вмешательством, заботясь о его соответствии потребностям, результативности, эффективности, воздействию и других качественных критериях.

УОР предоставляет структурированную и логичную модель для определения ожидаемых результатов и воздействия на ситуацию, а также необходимых для достижения поставленных задач, ресурсов и видов деятельности.

Управление, основанное на результатах, исходит из обычного здравого смысла и последовательной реализации его основных функций: планирования, организации, координации, стимулирования и оценки того, что делается для достижения поставленной цели, четко ориентируясь на результаты, которые предусмотрены проектом [1].

УОР дает структурированный управленческий подход, позволяющий организации постоянно держать в поле зрения ожидаемые результаты, а не сосредотачиваться исключительно на осуществлении деятельности и бюджетном контроле. Возможность замерять результаты позволяет

сотрудникам лучше понять ценность выполняемой ими работы.

УОР изменяет философию организации, в частности её организационную культуру. Изначально УОР предназначалось для частного сектора и было нацелено на отслеживание финансовых результатов (прибыль, доля рынка и т.д.).

Определение УОР используется для обозначения:

- философии, ориентированной на достижение результатов, то есть существенных изменений;
- набора инструментов для управления программой или проектом;
- институциональной концепции, обобщающей информацию о целях организации.

Функционирование государственного сектора в корне отличается от частного.

Участники частного (или коммерческого) сектора имеют право на выбор: они могут отдать предпочтение тому или иному поставщику товара или услуги. Они имеют доступ к информации и способны оказывать давление на поставщиков с тем, чтобы конкурировать друг с другом. Производители могут, если того пожелают, сменить поставщиков. Соответственно, соотношение сил на рынке товаров и услуг более или менее равное — рынок регулируется.

Что касается государственного сектора, то в последние годы в этой сфере происходит совершенствование работы на основе внедрения концепций УОР и использования системы количественной оценки их деятельности. Эти концепции, как показала практика, дают положительный результат при умелом их использовании в производственно-промышленной деятельности.

УОР — достаточно сложный механизм. В государственный сектор эта технология пришла из частного сектора, но, несмотря на обилие литературы по данному вопросу, эта проблема мало изучена.

Стратегии, разработанные для объектов государственного управления, различаются размытостью конечного результата. Чаще они представлены как качественные ожидаемые результаты. Это так называемые «мягкие» проблемы, где количественные оценки и детализация могут скорее вредить авторитету власти, принимающей решения [2]. Для того, чтобы быть эффективным, менеджеру, разрабатывающему и

реализующему стратегии в государственном управлении, надо владеть техникой декомпозиции целей, то есть преобразования конечной стратегической цели в систему взаимосвязанных подцелей. В этом случае с неизбежностью возникнут подцели (цели второго, третьего и т.п. уровня), которые будут приобретать достаточную «жесткость», чтобы применять к ним количественные критерии оценки их достижения. Тогда процесс достижения конечной цели можно разложить по компонентам и дать оценку промежуточным фазам работы [3].

*Результат* — это то, что получается в итоге вмешательства. А они могут быть запланированными или незапланированными, положительными или отрицательными и проявляются на уровне кратко- или среднесрочного эффекта или воздействия.

Краткосрочный эффект — вероятностный или полученный за короткий промежуток времени результат, который должен вести к среднесрочному эффекту.

Краткосрочный эффект — первый уровень результатов, который в наибольшей степени поддается контролю.

Среднесрочный эффект — вероятный или полученный среднесрочный эффект, производный от краткосрочного эффекта, который должен приводить к воздействию. Среднесрочный эффект — второй уровень результатов и он в меньшей степени поддается контролю, чем краткосрочный эффект, но очень важен, поскольку представляет собой изменения, вносимые в проект.

Воздействие — первичные и вторичные долгосрочные результаты вмешательства — положительные или отрицательные, прямые или косвенные, запланированные или незапланированные. Воздействие представляет собой третий уровень результатов. Воздействие — главная цель при управлении по результатам, ради которой и осуществляется вмешательство.

Как показывает цепочка результатов, вмешательство начинается с определенного набора ресурсов и видов деятельности, которые приводят к получению отдачи, эффектов и воздействия.

1. *Ресурсы* нужны для осуществления различных видов деятельности.

2. *Виды деятельности* позволяют получить конкретную отдачу.

3. *Отдача* ведет к эффекту.

4. *Эффекты* образуют воздействие.

УОР оказывает влияние на каждый уровень операции. В деятельности организаций УОР частично воплощается в процессе планирования результатов, поскольку планирование результатов определяется как «корпоративная функция», посредством которой оцениваются контекст, целевые группы, проблемы/потребности, риски, ограничения и возможности, а также устанавливаются приоритеты для обеспечения надлежащего уровня координации и нацеливания осуществляемых действий и используемых ресурсов на достижение ожидаемых результатов (рисунок 1).

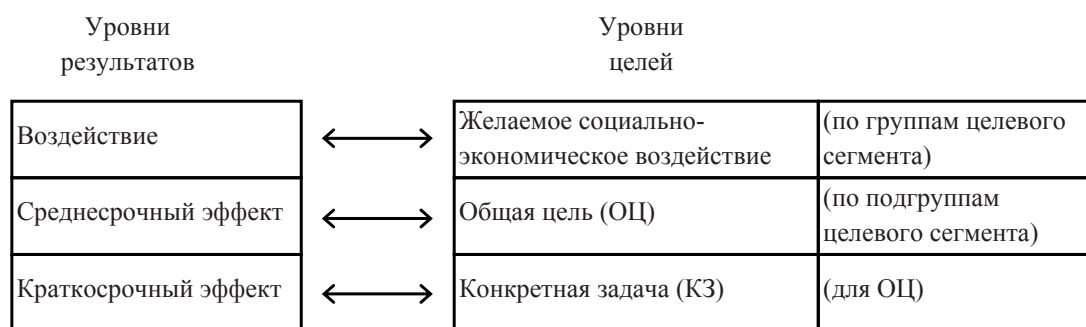


Рисунок 1. УОР в деятельности организации

Управление циклом проекта (УЦП) — понятие, используемое для обозначения процесса планирования программ/проектов и управления ими. Данный процесс может быть представлен как последовательность различных фаз (цикл проекта).

УЦП содействует УОР, рационализируя последовательные шаги, ведущие к успешному достижению поставленных целей.

Независимо от уровня вмешательства проект всегда имеет одни и те же характеристики:

- он является механизмом для решения «проблемы»;
- для него назначается предельный срок, то есть определяются временные рамки и дата исполнения;
- в нем используются, исходя из контекста, местные возможности и ресурсы;
- в нем задействован определенный объем ресурсов;

- он приносит конкретную пользу;
- он осуществляется командой, возглавляемой руководителем.

Весь процесс социально-экономического развития, то есть переход от имеющейся ситуации (кризиса) к желаемой будущей ситуации, может быть улучшен посредством использования УЦП/УОР (рисунок 2).

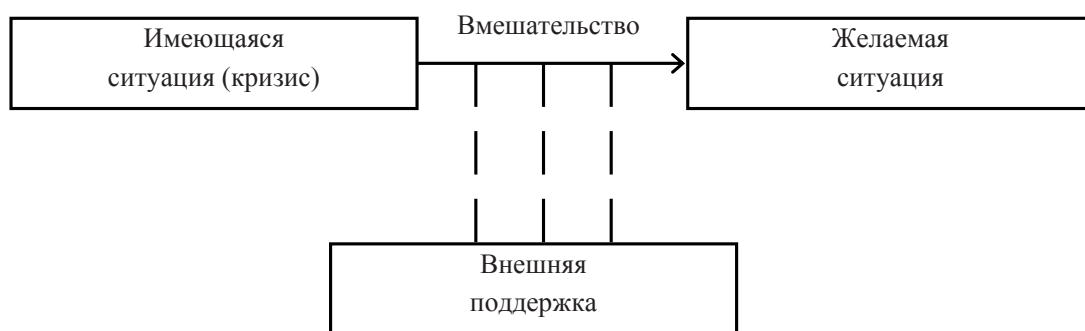


Рисунок 2. Вмешательство

Планирование и осуществление проектов включают определенную последовательность фаз, образующих цикл проекта. Цикл начинается с оценки ситуации, за которой могут последовать разработка, осуществление, обзор и оценка вмешательства.

Определение вмешательства происходит в контексте согласованной стратегии. Цикл проекта дает структуру, в рамках которой происходят консультации с заинтересованными сторонами и сбор необходимой информации, чтобы на ключевых стадиях жизни проекта могли приниматься обоснованные решения.

Цикл проекта включает четыре стадии и одну постоянную фазу (см. рис. 3). Сам по себе цикл проекта представляет собой непрерывный процесс:

**Оценка ситуации:** цель оценки ситуации — понять ситуацию для того, чтобы выявить проблему или проблемы, ее или их источники и последствия. Цель оценки состоит не в том, чтобы определить тип вмешательства, а в том, чтобы, исходя из имеющихся потребностей, ответить на вопрос, нужно ли вмешательство.

**Планирование/разработка:** задача этой фазы — определить желаемое будущее положение затронутого сегмента рынка, равно как и цели, стратегии и



Рисунок 3. Цикл проекта

виды деятельности, необходимые для его достижения, исходя из местных возможностей, ограничений и рисков. По завершении фазы планирования и разработки делается предложение проекта, и можно приступить к его осуществлению.

**Осуществление:** на этой стадии ведется деятельность, призванная обеспечить достижение намеченных результатов.

**Мониторинг:** непрерывный процесс, ведущийся на всем протяжении жизни проекта. Он включает мониторинг и работу по «доводке» всех видов деятельности. Составляемые на этой основе от-

четы о ходе выполнения проекта ведут к принятию решений относительно того, необходимы ли внесения изменений в проект и его адаптация по мере изменения ситуации.

*Обзор и оценка:* в определенный момент осуществления вмешательства проводится обзор ситуации, результатом которого становятся промежуточные или окончательные отчеты, на основе которых формулируются рекомендации относительно внесения изменений в проект или уроках, которые необходимо усвоить на будущее.

Много вмешательств и операций по содействию социально-экономическому развитию оказываются неудачными в том смысле, что они:

- не достигают поставленных целей;
- не обеспечивают распределения всех общественных благ;
- жертвуют заранее установленными стандартами качества;
- не укладываются в установленный временной график.

Управление циклом проекта обосновывает управление деятельностью и процедурами принятия решений в течение всего цикла жизни проекта, в том числе такими моментами, как ключевые задачи, распределение ролей и обязанностей, основные документы и возможные варианты решений.

Однако на пути эффективного УЦП есть много препятствий, в том числе:

- нехватка времени для планирования, которое может быть просто не предусмотрено;
- отсутствие навыков планирования;
- сложности, связанные с созданием работоспособного коллектива;
- трудности планирования из-за неопределенности будущего;
- желание сделать все сразу, подстегиваемое неотложностью нужд, без предварительного обдумывания предпринимаемых шагов.

УЦП объединяет принципы менеджмента, инструменты и методы анализа и применяет их в рамках структурированного процесса принятия решений в цикле проекта, чтобы обеспечить:

- соответствие проектов согласованной стратегии реальным нуждам экономики;

— выполнимость проектов в плане реалистичности поставленных задач с учетом ограничений, связанных с условиями работы, и возможностей организаций;

— устойчивость проектов.

В сущности, управление вмешательством означает соблюдение фаз УЦП. Для этого требуются время, определенный метод, а также здравый смысл. Многих ошибок (и их последствий для населения) можно было бы избежать при условии более тщательной подготовки и проработки вмешательств (рисунок 4).

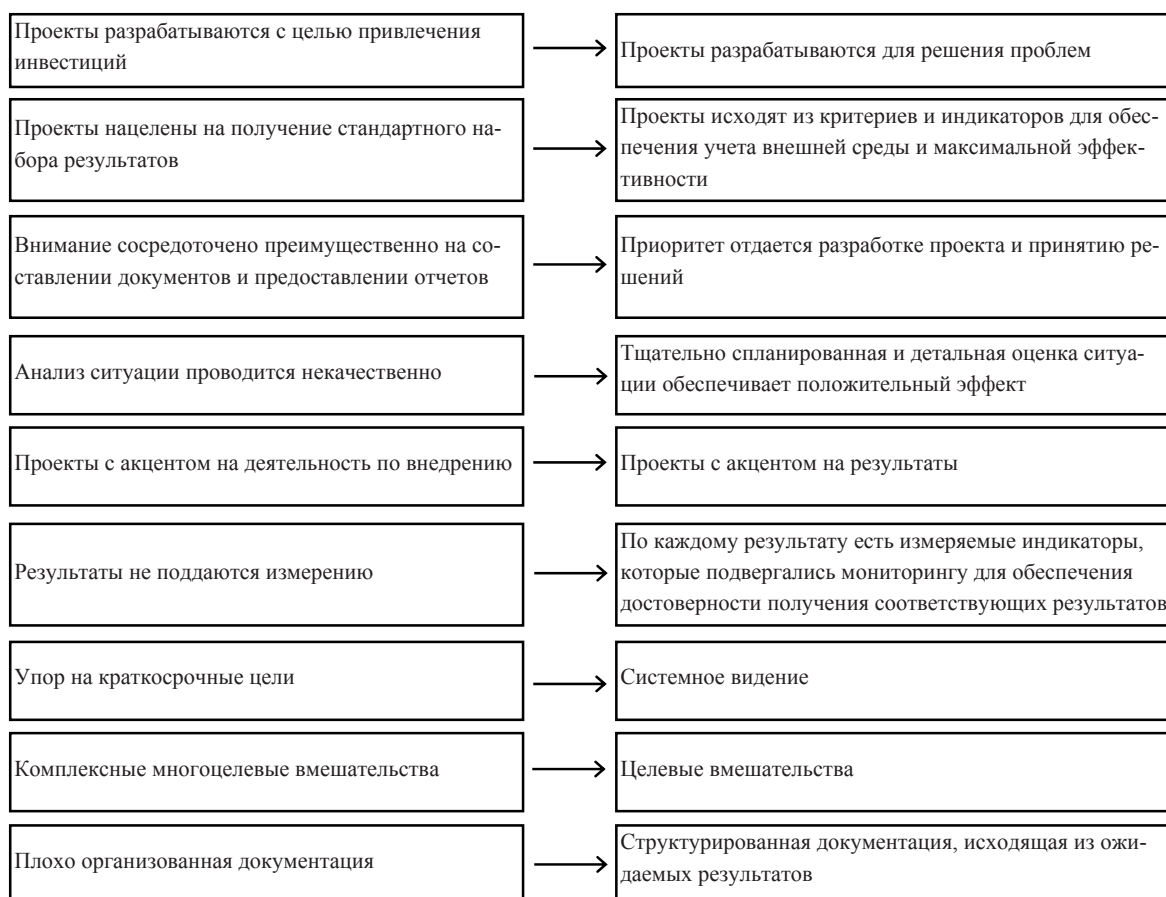
УЦП представляет собой эффективный набор методов, инструментов и принципов для оперативного применения УОР.

УЦП имеет в своей основе три базовых принципа:

1. Критерии для принятия решений и процедуры определяются на каждой стадии, и это относится также к требованиям по ключевой информации и критериям оценки качества.
2. Фазы проекта образуют прогрессию. Каждая должна быть завершена, чтобы следующая оказалась успешной (исключением является мониторинг ввиду своей непрерывности).
3. При составлении новых программ и проектов учитываются результаты мониторинга и оценки проекта как части структурированного процесса обратной связи и закрепления накопленного институционального опыта.

На практике продолжительность и значимость каждой фазы может варьироваться в различных вмешательствах в зависимости от их масштаба, рамок и конкретных условий осуществления. Однако гарантированное отведение необходимого времени и ресурсов для определения и формулирования проекта имеет критическое значение для обеспечения разработки и эффективной реализации, соответствующих потребностям и выполнимых проектов/ вмешательств.

В УЦП часто используется подход, заключающийся в выработке логической концепции в сочетании с другими инструментами, чтобы обеспечить целый ряд оценок и анализов, в том числе заинтересованных сторон, проблем, целей и стратегий. Сюда входит и оценка основных критериев качества на каждой стадии цикла проекта. Для этого на каждой ста-



**Рисунок 4. Повышение качества вмешательств посредством применения УЦП**

дии требуется подготовка качественных документов (с общепринятыми понятиями и определениями), служащих основой для принятия обоснованных решений.

**Примечания:**

1. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 416 с.
2. Кларк Я.Д., Суэйн Г. Внедрение принципов управления по результатам в секторе государственного управления: граница между реальным и сюрреальным // Экономическая политика. 2006. №3. С. 103-128.
3. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне [и др.]. М.: Прогресс, 1993. 320 с.

**References:**

1. Gershun A. Gorsky M. Technologies of balanced management. M.: Olymp-Business, 2005. 400 pp.
2. Clark Ya.D., Suain G. The introduction of the principles of performance management in the public administration sector: the border between real and surreal // Economic Policy. 2006. №3. Pp. 107-113.
3. Management by results / Santalaynen T., Voutilainen E., Porenne P., [et al.]. M.: Progress, 1993. 320 pp.