

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ И МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ПРОЕКТА «РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ
СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
И СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ»**

В.С. Лапшин, канд. экон. наук, профессор кафедры управления качеством ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

На основе концепции управления проектом рассмотрен практический инструментальный проект управления процессом разработки и внедрения системы сбалансированных показателей и стратегических карт.

Ключевые слова: жизненный цикл, методология, методы, параметры, признаки, проект, процессы, стратегические карты

Анализ мирового и отечественного опыта позволяет с уверенностью полагать, что основной тенденцией развития управления станет все более тесное сочетание концепций, опирающихся на принципы процессуализации бизнеса.

Отправным методологическим пунктом программы, составленной на основе процессного подхода, является концепция бережливого производства и поддерживающие ее концепции TQM, кайдзен, реинжиниринг бизнес-процессов. Завершенность программе формирования системы управления бизнес-процессами придает идея Д.Нортон и Р.Каплана в отношении организации динамической связи между стратегией и операциями – разработанные ими сбалансированная система показателей и стратегические карты. Работа по формализации стратегии является основой создания сбалансированной системы показателей (ССП). В качестве языка отображения стратегии Нортон и Каплан предложили стратегические карты (СК), и наиболее сложной частью любого проекта по СПП становится составление таких карт.

Понятие «проект» фигурирует практически в любой из многочисленных работ, посвященных тем или иным аспектам СПП. Очевидно, что как вся программа процессуализации предприятий, так и отдельные проекты могут быть сформулированы в терминах проектов. Научное направление «Управление про-

ектами», его методология, обширный инструментарий и специальные средства позволяют: инициировать осуществление как проекта так и его отдельных фаз; разработать научно-обоснованную концепцию проекта; описать жизнеспособность и эффективность проекта с учетом возможных рисков и условий неопределенности; разработать комплексный план проекта; организовать эффективное выполнение проекта; обеспечить эффективный контроль и регулирование хода работ; организовать эффективное завершение и закрытие проекта.

Без единой методологии управления проектом менеджеры и исполнители проекта будут иметь разные представления по поводу различных его аспектов. Хорошая методология ведет проект через управляемый, просматриваемый набор действий, направленных на достижение желаемых результатов. Проблема состоит в том, чтобы все методологическое многообразие привести к единому взгляду на методологию проектирования системы сбалансированных показателей и стратегических карт.

Применительно к процессу формирования системы сбалансированных показателей легко обнаруживаются признаки характерные для понятия «проект». В их числе:

- наличие цели;
- изменения;
- ограниченность во времени;
- неповторимость;
- ограниченность требуемых ресурсов;
- комплексность и разграничения;
- специфическая организация.

Цель проекта «Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей и стратегических карт» может быть определена в общем виде как апробированная и показавшая свою эффективность система планирования и контроля бизнес-процессов, основанная на миссии компании и ее комплексной стратегии. Наличие четко определенной цели, достижение которой означает заверше-

ние проекта, характерно для так называемых терминальных (конечных) проектов. Обширная практика разработки ССП западными компаниями демонстрирует признаки, свойственные развивающимся проектам. Как оказалось, компании, внедрившие ССП, используют ее и для решения других серьезных задач. В их числе:

- создание интегрированной производственной системы;
- трансформация нематериальных активов в материальные;
- становление компании как обучающейся организации;
- формирование информационных систем, доведение информации о деятельности компании и ее целях до сотрудников и др.

Иными словами, момент завершения разработки и внедрение системы сбалансированных показателей и стратегических карт как развивающегося проекта в отличие от терминального наступит тогда, когда исчерпывается заложенной в нем потенциал гипотез и концептуальных решений. Однако это не преуменьшает значение целевого подхода в проектировании ССП и СК. Основным методическим приемом проекта остается «дерево целей», а в нем – определение высшей цели, или цели нулевого уровня.

Признак «изменения» является наиболее важной характеристикой проекта. В нашем случае осуществление проекта несет в себе изменения в системе управления, которые носят характер систематического реинжиниринга. Обязательная связь с существующей в компании системой управленческого контроля сочетается с радикальным изменением управленческого мышления.

Признак «ограниченность во времени» означает, что любой проект имеет определенное начало и завершение. Класс развивающихся проектов и относящийся к нему проект «Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей и стратегических карт», хотя и может иметь четко определенную конечную цель, достижение которой означало бы завершение проекта, характеризуется постоянным совершенствованием системы сбалансированных показателей, включает в себя образование новых функциональных областей, которые

зарождаются в рамках проекта, и могут породить новые темы, которые в дальнейшем превращаются в структуры самостоятельных проектов.

Признак «неповторимость» демонстрируют практически все проекты системы сбалансированных показателей, реализуемые западными компаниями, которые анализируются в работах Д. Нортон и Р. Каплана, Н.-Г. Ольве, Ж. Роя, М. Веттера и других исследователей. Системы управления бизнесом с использованием стратегических карт и процесс их разработки в каждом отдельном случае адаптирован к особенностям конкретной компании – как к особенностям ее положения на рынке, так и к особенностям ее внутренней организации. В идеальном случае стратегическая карта разрабатывается для каждого подразделения в качестве эффективного и понятного средства формирования уникальной компетенции компании.

Признак «ограниченности требуемых ресурсов» применительно к проекту «Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей и стратегических карт» предполагает, что объем выделяемых на проект ресурсов тесно связан с бюджетом компании и всегда конечен. Следует понимать, что проект «Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей и стратегических карт» развивает главным образом нематериальные ресурсы организации. В этом случае анализ затрат и доходов по проекту уместен в случае решения чисто экономических задач, в которых и положительная, и отрицательная составляющие имеют четкое количественное выражение.

Признак «комплексности и разграничения» в процессе – формирования системы сбалансированных показателей проявляется в том, что основная задача системы сбалансированных показателей и модели стратегических карт – дать характеристику максимальному числу факторов как внешних, так внутренних, прямо или косвенно влияющих на успех компании и результаты проекта. В то же время проект ССП имеет четко определенные рамки своей предметной области и должен быть отделен от других проектов. Этот признак позволяет рассматривать проект как целостную систему с определенными характеристиками.

Признак «специфической организации проекта» в условиях проектирования системы сбалансированных показателей предполагает формирование команды лидеров (на первом этапе), а при реализации проекта по вертикали (сверху вниз) – создание инициативных групп, характеризующихся независимостью, авторитетностью, способностью генерировать новые идеи. В организации управления проектом выделяется роль первого руководителя и менеджера по персоналу, хотя менеджером проекта с руководящей и координирующей функцией может быть назначен сторонний консультант. В некоторых случаях внедрение ССП начиналось с одного или нескольких локальных подразделений.

В целом разработка и внедрение системы сбалансированных показателей вписывается в определение проекта как ограниченного во времени целенаправленного изменения отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией. Следовательно, для систематизации действий по разработке и внедрению системы сбалансированных показателей может быть использована концепция управления проектом, которая описывается с помощью следующих основных структурных и функциональных элементов:

- контекст управления проектом «Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей и стратегических карт»;
- процессы управления проектом;
- методы управления проектом;
- практика и эффективность управления проектом.

В контексте управления проектом внедрения системы сбалансированных показателей и стратегических карт важно правильно определить предметную область проекта, которая определяет цели, результаты и работы проекта. Одним из эффективных способов решения этой проблемы является структура разбиения работ. На самом высоком уровне декомпозиции представлен проект в целом. На самом нижнем уровне изображены единичные работы, иногда называемые пакетом работ. Они служат информационной базой, первичным элемен-

том учета управления проектом. Ключевой ориентацией структуры разбиения работ является создаваемые результаты, которые можно определить как измеримые, осязаемые и проверяемые выходы, продукты, получаемые вследствие выполнения работ по проекту или отдельной его части.

На основе структуры разбиения работ разрабатываются сетевые модели, используемые в управлении проектом. Сетевой моделью комплекса работ называется ориентированный граф, используемый для описания зависимостей между работами и этапами проекта.

В рамках самого проекта и его окружения взаимодействует совокупность участников проекта, т.е. субъектов деятельности, протекающей в рамках предметной области. Ключевые активные непосредственные участники проекта – это инициатор, заказчик, руководитель и команда проекта. С методической точки зрения для процесса формирования системы сбалансированных показателей состав участников проекта, их роли, распределение обязанностей, прав и ответственности зависят от типа, масштаба и сложности проекта, а также жизненного цикла проекта.

Жизненный цикл проекта определяется как логико-временная структура деятельности по проекту, протекающая в рамках предметной области (Рис. 1). Модель жизненного цикла проекта выступает реальным инструментом управления проектом, с помощью которого можно осуществлять интеграцию проекта и учитывать стратегические аспекты проекта. Модель жизненного цикла проекта должна иметь как общие свойства, характерные для любого типа проекта, так и специфические свойства, присущие только данному конкретному проекту.

Из понятия «управление проектом» вытекает принципиальная двухфазная структура жизненного цикла: разработка проекта и реализация проекта. В ряде работ выделяют предпроектную фазу проекта, фазу разработки проекта, фазу реализации проекта и фазу завершения проекта. На основе общей структуры проектного цикла разрабатываются более детальные модели, отражающие специфические свойства проекта. В частности Д. Нортона и Р. Каплан выделяют

шесть фаз разработки и внедрения стратегических карт. Такое соединение общих типовых характеристик и специфических черт необходимо для любой модели, используемой в рамках проектного управления, и является его базовым принципом.

В существующей литературе по управлению принято выделять различные виды процессов управления проектом, обладающих относительной самостоятельностью, но взаимосвязанных между собой:

1) исследование – функция управления, объективно необходимая на каждой из фаз структуры жизненного цикла проекта. Если на предпроектной фазе осуществляется маркетинг проекта, то для фазы завершения наиболее актуальны контроль и оценка эффективности проекта и результатов его внедрения;

2) планирование – определение целей и критериев эффективности проекта, разработка рабочих схем их достижения, планирование ресурсов, календарное планирование работ проекта. Таким образом, планирование включает сравнительно много процессов. Кроме перечисленных основных процессов, планирование имеет ряд вспомогательных процессов: планирование качества, планирование организаций, планирование риска, необходимость в использовании которых сильно зависит от природы конкретного проекта;

3) организация – выбор и непрерывный процесс формирования организационной структуры проекта, формирование и организация работы команды проекта, документирование процессов управления и процессов жизненного цикла проекта;

4) активизация – мотивирование персонала, занятого в команде и группах проекта, использование индивидуальных и групповых систем вознаграждения;

5) координация – синхронизация, обеспечение взаимодействия многочисленных процессов проекта, их интеграция в единое целое. Основными элементами координационной деятельности и ее важнейшими характеристиками являются характер, механизм, структура и методы;

б) контроль – отслеживание хода выполнения проекта и достижения целей путем мониторинга, количественной оценки развития проекта. Контроль исполнения следует проводить по всем параметрам, входящим в план проекта;

7) регулирование – это своевременное устранение отклонений от заданного плана, инициируемое процессами анализа.

Изменение состояния самого проекта от его инициирования до завершения характеризуется изменением ряда параметров, которые определяют сущность проекта и на основе которых определяется успешность проекта. Таких параметров в каждом проекте может быть достаточно много. Для проекта «Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей и стратегических карт» можно выделить наиболее существенные. Соответствующие им специальные функции управления проектом осуществляют управление содержанием формирования системы целей, определяющих структуру и состав работ, ресурсов, результатов и рисков. Управление продолжительностью обеспечивает начало и завершение работ в заданное время. Управление стоимостью и качеством направлено на все фазы жизненного цикла и обеспечивает выполнение требований и ожиданий заказчика в заданном бюджете. Управление рисками направлено на оптимизацию взаимодействия проекта с внешней средой. Методическое обеспечение управления параметрами фаз жизненного цикла проекта представлено в таблице 1.

Процессы управления проектами и процессы жизненного цикла проекта накладываются друг на друга и происходят с разной интенсивностью на всех стадиях проекта. Действия (или их отсутствие) в одном направлении обычно влияют и на остальные направления. Для лучшего понимания интегрированной природы управления проектами целесообразно использовать методологию IDEFO, которая позволяет показать структуру работ, их взаимосвязь, результаты и методическое обеспечение каждой из фаз (Рис. 1).

Методическое обеспечение специальных функций управления проектом «Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей и стратегических карт»

Функции	Методическое обеспечение
Управление содержанием	Дерево целей, структура разбиения работ, стандарты работы (Work standarts), методология IDEF0
Управление продолжительностью	Сетевая модель, графики Ганта, календарное планирование
Управление стоимостью	Бюджетирование (ABB Activity-based Budgeting), анализ «прибыль-издержки», ФСА, анализ цепочек создания ценности и стоимости, методы ABC и ABM (Activity-based Costing, Activity-based Managment).
Управление качеством	Цикл Деминга, PDCA/SDCA, структурирование функции качества (QFD)
Управление рисками	Анализ последствий и причин отказов (FMEA-анализ), имитационное моделирование

На диаграмме блоки 2-6 представляют собой действия, направленные на реализацию принципов формирования организации, ориентированной на стратегию блок 2 – активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров, блок 3 – стратегия как непрерывный процесс, блок 4 – создание стратегического соответствия организации, блок 6 – перевод стратегии на операционный уровень. Принцип – стратегия как повседневная работа каждого сотрудника, – завершает построение логической организации деятельности персонала и предполагает выбор средств и методов, определяющих получение оптимального результата.

Богатый опыт использования ССП и СК в зарубежных компаниях, по мнению аналитиков, позволяет создать новую систему управления, в которой стратегия выступает как основной элемент организационной деятельности, определены ориентиры, позволяющие привести все ресурсы и действия в стратегическое соответствие, возникают новые организационные связи между командами бизнес-процессов, вспомогательными подразделениями и отдельными сотрудниками.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Конкуренция.: пер с англ./ М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильянс», 2005.-608с.
2. Организация ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес – среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. / Д.П.Нортон, Р.С. Каплан. – М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2004.-416с.
3. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей : пер. с англ. / Нильс-Горан Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – М.: ООО «И.Д.Вильяме», 2004, - 304 с.
4. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. / под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. – М.: М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2007. – 128 с.
5. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ./ Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2007. – 512 с.
6. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов, под ред. Зайнева Л.Г., Соколовой М.И. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576.

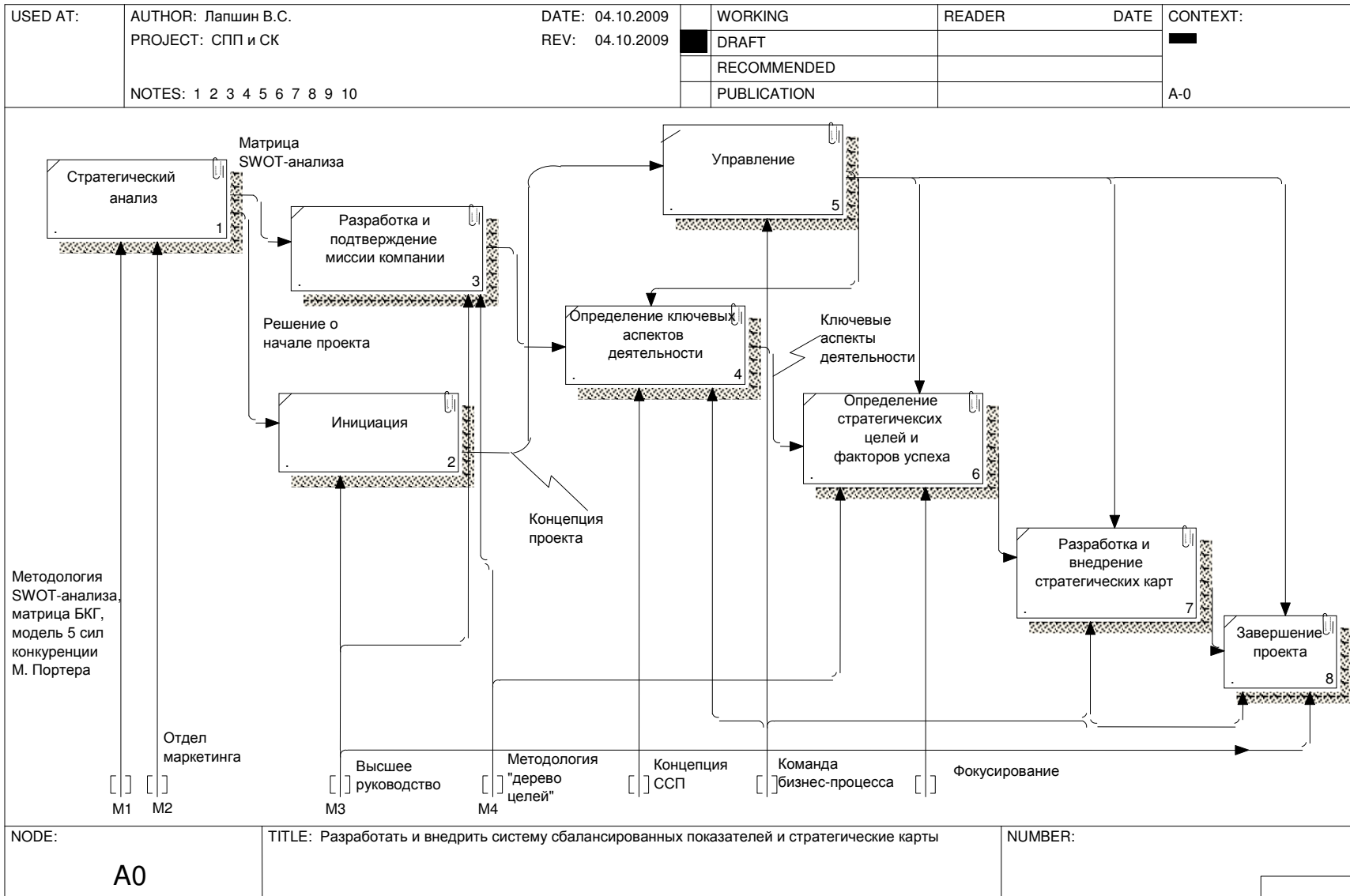


Рисунок 1 – Диаграмма жизненного цикла проекта «Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей и стратегические карты».

