

УДК 338.984

А.Ф. Цеховой, Л.И. Кармазина*, Т. Болатжанулы

Казахский национальный технический университет имени К.И. Сатпаева,

Республика Казахстан, г. Алматы

*E-mail: 150.00@mail.ru

Развитие технологии проектного управления и сбалансированной системы показателей: зарубежный опыт и казахстанская практика

В статье рассматривается процесс трансферта в Республику Казахстан в последнее десятилетие технологии управления проектами (УП) и инструмента реализации стратегии компании – сбалансированной системы показателей (ССП). Сравнение развития этих управленческих подходов в Казахстане с зарубежной практикой показывает, что управление проектами хронологически предвосхитило практически все современные подходы управления развитием компании в развитых странах в период второй половины 20 столетия. Проектный менеджмент, таким образом, активно способствовал внедрению в бизнес этих новых инструментов модернизации предприятия.

В Казахстане имела место попытка внедрения СПП, когда управление проектами еще не было в достаточной мере освоено менеджерами и руководителями организаций, что привело к слабой востребованности инструмента, успешно применяемого в цивилизованных странах.

Вместе с тем одновременное введение в деятельность казахстанских компаний УП и СПП может быть вполне решаемой задачей и даже иметь синергетический эффект, если развитие компании осуществлять через проекты. Эта технология включает выявление ключевых проблем развития компании, формирование стратегических цели развития по четырем аспектам СПП, определение на их основе ключевых объектов деятельности компании, создание структуры управления ими и разработка информационной системы мониторинга состояния этих объектов деятельности.

Ключевые слова: управление проектами, сбалансированная система показателей, управление развитием компании, стандарты проектного управления, модернизация компании.

А.Ф. Цеховой, Л.И. Кармазина, Т. Болатжанулы

Жобалық басқару технологияларын және көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесін дамыту: Қазақстан және шет ел тәжірибесі

Мақала ішінде жобаларды басқару технологиясы (ЖБ) және компанияның стратегиясын жүзеге асыру құралы – көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесінің (КТЖ) соңғы он жылдықта Қазақстанға трансферт жобасы қарастырылады. Қазақстандағы осы басқару тәсілдемелерінің дамуын шетел тәжірибесімен салыстыру жобаларды басқару (ЖБ) ХХ ғасырдың екінші жартысында дамыған елдердегі компанияларды басқарудың қазіргі кезеңдегі тәсілдемелерін хронологиясы жағынан алдын ала болжап қойылғанын көрсетеді. Яғни жобалау менеджменті кәсіпорынды жетілдірудің осы жаңа құралдарын бизнеске енгізуге белсенді жағдай жасады.

Жобаларды басқару ұйымдардың басшылары және менеджерлермен тиісті дәрежеде меңгерілмеген жағдайда Қазақстанда ҚТЖ енгізуге талпыныс жасалынды, бұл өркениетті елдерде табысты қолданылатын құралдың әлсіз талап етілуіне әкелген.

Дегенмен егер де компанияның дамуы жобалар арқылы жүзеге асырылатын болса, қазақстандық компаниялардың қызметіне ЖБ мен ҚТЖ бір мезгілде енгізу тиісті дәрежеде шешілетін міндет бола алады және де синергетикалық әсеріне ие болу мүмкін. Осы технология компания дамуының түйінді проблемаларын анықтау, ҚТЖ төрт аспектісі бойынша дамудың стратегиялық мақсаттарын құру, олардың негізінде компания қызметінің түйінді объектілерін анықтау, оларды басқару құрылымын

құру, осы қызмет объектілердің жағдайының мониторингінің ақпараттық жүйесін қалыптастыруды өз ішіне қосады.

Түйін сөздер: жобаларды басқару, көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесі, компания дамуын басқару, жобалық басқару стандарттары, компанияны жетілдіру.

A. Tsekhovoy, L. Karmazina, T. Bolatzhanuly

Development of technology of project management and balanced system of indicators: foreign experience and Kazakhstan practice

Transfer process to the Republic of Kazakhstan of management technology by projects and the instruments of realization of company strategy– the balanced scorecard in the last decade is considered at the article. Comparison of development of these administrative approaches in Kazakhstan with foreign practice shows that project management chronologically anticipated practically all modern approaches of management by company development in the developed countries in the period of the second half of the 20th century. Project management, thus, actively promoted introduction in business of these new instruments of modernization of enterprise.

In Kazakhstan attempt of introduction of the balanced scorecard took place when project management wasn't adequately mastered yet by managers and heads of the organizations that led to a weak demand of the tool which is successfully applied in civilized countries.

At the same time, simultaneous introduction in activity of the Kazakhstan companies project management and balanced scorecard can be quite solved task and even to have synergetic effect if to carry out development of a company through projects. This technology includes identification of key problems of development of the company, formation of a strategic objective of development on four aspects of balanced scorecard, definition on their basis of key objects of activity of the company, creation of structure of management of them and development of information system of monitoring of conditions of these objects of activity.

Keywords: project management, balanced scorecard, management of company development, standards of project management, company modernization.

Современный Казахстан представляет собой государство с динамично растущей экономикой. Такой вывод сделан руководством страны в Стратегии развития Республики Казахстан до 2050 г. Здесь же поставлена «главная цель – к 2050 году войти в число 30-ти самых развитых государств мира» [1].

Успешное достижение такой цели возможно при условии катализации преобразований бизнеса путем активного трансферта технологий, хорошо зарекомендовавших себя в мире, в том числе и подходов в управлении развитием компании, обзор которых проведен в предыдущем подразделе.

За последние десятилетия в республику хлынуло большое количество стандартов, технологий и методик, отражающих опыт и мнения различных специалистов, групп и организаций в этом вопросе. Поэтому выбор методологической основы для ведения деятельности в условиях специфической слаборыночной экономики стал для компаний нелегкой задачей.

Дело в том, что в силу исторически сложившихся условий, развитие экономик ведущих

стран мира и советской (казахстанской) экономики шло разными путями. Так, за рубежом уже в 50-е годы прошлого века началось использование инструментов и методов управления проектами (УП). В 1969 году был основан американский Институт управления проектами – Project Management Institute (PMI) (США, Пенсильвания). Он разработал и активно продвигает известный стандарт – Руководство к Своду Знаний по управлению проектами (The Guide to the Project Management Body Of Knowledge) – PMBOK®, который обновляется каждые четыре года [2]. С января 2013 года действует пятая версия стандарта. Помимо PMBOK®, имеется еще ряд стандартов PMI по проектному управлению, а также многие страны разработали свои национальные стандарты в этой сфере.

Изучение ряда сложившихся подходов, инструментария для модернизации и развития компании показало, что УП является наиболее регулируемым, наиболее отработанным механизмом. Даже при простом анализе очевидно, что сегодня инструментарий проектного управления является системной, планетарной

методологией, охватывающей огромное количество, по сути, все страны, все континенты и самые разнообразные сферы деятельности.

Более того, управление проектами хронологически предвосхитило практически все современные подходы к управлению развитием компании. Все цивилизованные страны вначале внедрили управление проектами, а потом уже на этот процесс быстрого осуществления изменений ложилось внедрение любых других практик управления. Поэтому проектный менеджмент активно способствовал применению бизнесом этих новых инструментов модернизации предприятия. То есть, когда к концу 20-го века на западе появилась целая плеяда новых концепций, методик, практик и инструментов для оценки и стратегического развития организации, все они в итоге явились надстройками над управлением проектами.

Это коснулось и сбалансированной системы показателей (ССП), которая родилась на основе изучения опыта компаний, давно функционирующих в условиях рынка, и вызвала большой интерес сразу после перевода на русский язык ряда трудов ее создателей Роберта Нортон и Дэвида Каплана [3] (рисунок 1).

В Советском Союзе, несмотря на накопленный опыт успешного выполнения множества масштабных проектов, международные нормы проектного управления при этом были практически неизвестны и, следовательно, не использовались. Успешность проектов того времени можно объяснить, скорее, перерасходом доступных ресурсов и диктатом властных структур, а не разумным использованием приемов и методов управления проектами, хорошо зарекомендовавших себя в зарубежных странах. В этой связи проектное управление, получившее к 1990-м годам широкое распространение в развитых странах, в деятельность казахстанских компаний и организаций начало проникать лишь в начале текущего столетия.

Практически одновременно с распространением УП внимание управленцев привлекла и методика ССП, применяемая множеством известных зарубежных фирм. Началось массовое внедрение ССП в деятельность предприятий и организаций, но в итоге в настоящее время в РК эта система практически не используется. В чистом виде она оказалась невостребованной для

казахстанских компаний при управлении развитием организации.

Причина заключается в том, что в стране имела место попытка внедрения ССП, когда управление проектами еще не было в достаточной мере освоено менеджерами и руководителями организаций. То есть если в мировой практике при внедрении ССП автоматически использовался аппарат проектного управления, в РК этого не происходило. В результате из эволюционной цепочки зарубежного развития методов управления в Казахстане выпал целый блок – а именно блок стандартов управления проектами (рисунок 2).

Этот пример говорит о том, что механистический перенос практик управления проектами в систему, где еще не полностью сложились рыночные отношения, невозможен. Однако постепенный, эволюционный процесс вхождения в рыночную экономику в течение 20 лет подвел казахстанский бизнес к той черте развития, когда можно и нужно применять проверенные опытом практики работы. И причем проверенные не в одной отдельно взятой стране или компании, а

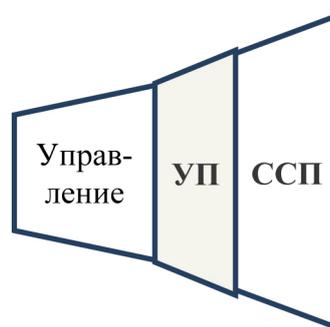


Рисунок 1 – Последовательное развитие УП и ССП в развитых странах мира во второй половине 20 века

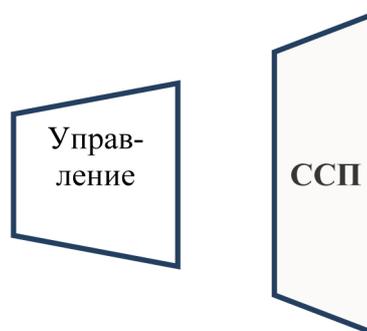


Рисунок 2 – Развитие УП и ССП в Казахстане в первом десятилетии 21 века

пропущенные через коллективный опыт цивилизационного экономического развития. Поэтому следует искать пути «вживления» в казахстанскую экономику, как технологии проектного менеджмента, так и сбалансированной системы показателей.

Эту задачу решает авторская технология модернизации компании через проекты. Она предполагает, во-первых, одновременное внедрение в деятельность казахстанских компаний ССП и методологии проектного менеджмента (рисунок 3).

Получаемый при этом синергетический эффект позволяет, не дожидаясь эволюционного развития УП, использовать ССП в развитии компании, эффективно управляя этим развитием по технологии проектного менеджмента. Тем самым сокращается имеющийся в республике временной разрыв во внедрении этих двух успешных подходов к управлению развитием организации, что приблизит Казахстан к уровню и масштабам их применения в развитых странах.

Во-вторых, предлагаемая технология модернизации компании через проекты предполагает использование стандарта PMI®PMBOK®Guide, а также принятого в 2012 году международного стандарта ISO 21500 – Руководство по управлению проектами. Это продиктовано тем, что данные стандарты – самые известные и применяемые в мире. PMBOK® – первый стандарт в сфере проектного управления. И именно он лег в основу принятого международного стандарта ISO 21500.

Технология модернизации (развития) компании через проекты включает подготовительные работы по выявлению причин (внешних и внутренних), на основании которых компания может принимать решение о необходимости модернизации.

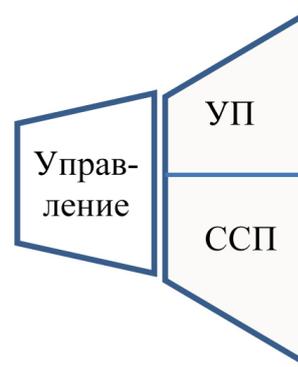


Рисунок 3 – Одновременное развитие УП и ССП в Казахстане в ближайшей перспективе

ции. Диагностика вбирает анализ и оценку четырех параметров функционирования компании:

- 1) состояния структуры организации и комплектности ее компонентов;
- 2) гармоничности системы управления и системы принятия решений;
- 3) уровня развития технологических процессов (касающихся как операционной, так и проектной деятельности);
- 4) органичности команды управления.

На основе выявленных ключевых проблем развития компании формируются стратегические цели развития по четырем аспектам ССП. Это позволяет определить на их основе ключевые объекты деятельности компании, создать структуру управления ими и разработать информационную систему мониторинга состояния этих объектов деятельности.

Таким образом, для проведения модернизации компании, изменения ее деятельности в соответствие с требованиями времени необходимо не только выбрать методологическую основу для деятельности организации, но и адаптировать ее применение к конкретным условиям.

Литература

- 1 Назарбаев Н.А. Стратегия «Казахстан-2050». Новый политический курс состоявшегося государства: Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации народу Казахстана [электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.akorda.kz/ru/page/page_poslanie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-n-nazarbaeva-narodu-kazakhstan-14-dekabrya-2012-g_1357813742
- 2 PMBOK® Guide and Standards [электронный ресурс] // Официальный сайт Project Management Institute. – Режим доступа: <http://www.pmi.org/en/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards.aspx>
- 3 Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 214 с.

References

- 1 Nazarbaev N.A. Strategiya «Kazakhstan-2050». Novyipoliticheskiykurs sostoyavshegosyagosudarstva: Poslanie Prezidenta Respubliki Kazakhstan – Lidera Natsii narodu Kazakhstana [elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: http://www.akorda.kz/ru/page/page_poslanie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-n-nazarbaeva-narodu-kazakhstana-14-dekabrya-2012-g_1357813742
- 2 PMBOK® Guide and Standards [elektronnyy resurs] // Ofitsialnyy sayt Project Management Institute. – Rezhim dostupa: <http://www.pmi.org/en/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards.aspx>
- 3 Kaplan R.S., Norton D.P. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. – Moskva: ZAO «Olimp-Biznes», 2004. – 214 s.