

УДК 005.8

Т.М. Олех

Кандидат технічних наук, доцент кафедри Вищої математики та моделювання систем

В.Д. Гогунський

Доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри Управління системами безпеки життєдіяльності

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

ЗВОРОТНЕ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ

Головна особливість цілепокладання як основи планування від кінцевого результату проекту полягає в тому, що учасники проекту на фазі ініціації уможливно поміщають себе в точку результату проекту і звідти починають планувати проект. При такому підході відразу гостро позначається потреба у формулюванні результатів проекту, причому узгоджених як внутрішньо, так і з позицій всіх учасників проекту [1].

Далі при спрямуванні в сторону поточної ситуації контрастно видно критичний шлях проекту, визначаються основні завдання, скорочується невизначеність, пов'язана з неясністю «руху вперед», так як власне рух визначено «точкою» поточного стану.

Потім проводиться декомпозиція робіт з предметної частини і з управління проектом в декілька ітерацій за глибиною опрацювання та по логічним зв'язкам, рухаючись від початку до кінцевої точки і повертаючись від кінцевої точки в початок. При цьому якість процесу цілепокладання різко підвищується. Ця технологія базується на основі основ розвитку (руху) будь-якої системи - зворотного зв'язку, і знову для її використання необхідні розвинені компетенції управління в галузі системного мислення і дослідження систем управління.

Технологія зворотного цілепокладання значно складніша, ніж зазвичай використовувані технології прямого цілепокладання. Але вона може бути дуже продуктивною, дозволяє значно заощадити час і ресурси, підвищує як якість процесу цілепокладання, так і ефективність системи управління в цілому.

Існує тісний зв'язок цілепокладання, ключових показників ефективності, мотивації і продуктивності праці. Основними цілеформуєчими факторами є:

- об'єктивні закономірності розвитку людини, підприємства, суспільства;
- життєві цінності учасників проектної діяльності;
- інтереси керівництва підприємства і всіх його довірених осіб.

Метою керівника підприємства є організація взаємодії всіх ресурсів, що знаходяться в його розпорядженні, для побудови цілепокладання як підсистем, так і системи управління в цілому, здатної до постійного розвитку. Індикаторами досягнення результатів взаємодії у побудові цілепокладання поряд з іншими обов'язково повинні бути наступні:

- повний ранжируваний перелік зацікавлених осіб, включаючи співробітників підприємства (виділені стейк-холдери, ключові особи);
- виявлення очікування зацікавлених осіб (як формальні, так і внутрішні, приховані);
- узгодженість цих очікувань між собою; виявлені ризики в разі наявності неузгодженості;
- доведення інформації про очікування зацікавлених осіб до відома всіх виконавців процесів цілепокладання та ціледосягнення.

Основні умови управління проектами визначаються теоремою Коуза, яку можна сформулювати так: «Система стійка тоді, коли сума внутрішніх зв'язків між її елементами перевищує число зв'язків її елементів з елементами зовнішнього середовища» [2]. Тому поряд з налагодженням організаційних зв'язків, матеріальною зацікавленістю, адміністрації потрібно піклуватися про професійну і моральну мотивацію персоналу. Однією з результативних характеристик успішності системи управління проектом є забезпечення якості управління людськими ресурсами (зокрема, якістю мотивації) і в першу чергу команди управління проектом, і в цьому визначальну роль відіграє якісний процес цілепокладання.

Такий процес дозволяє оцінити успішність проекту з точки зору компланарності його результатів і стратегічних цілей розвитку компанії. Цей підхід заснований на методології ЗСП і дозволяє оцінювати успішність проекту щодо змін значень ключових показників діяльності проектно-орієнтованого ПіО. Кожен проект розглядається як стратегічна ініціатива, спрямована на досягнення певних цілей розвитку компанії [3]. Така модель оцінки базується на використанні в якості показників успішності проекту ключових індикаторів діяльності проектно-орієнтованого ПіО, які відповідають цим цілям [4]. До таких особливостей віднесені організаційна структура ПіО, принципи формування бюджету, організація ділових процесів, кваліфікація та мотивація персоналу. Для кожного з цих аспектів розроблений набір індикаторів, який може використовуватися для побудови стратегічних карт цілей проектно-орієнтованих ПіО.

Литература

1. Гогунский, В.Д. Практические задачи измерения качества в проектах / В.Д. Гогунский, Т.М. Олех, А.Г. Оборская // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2012. – № 1/11 (55). – С. 6 – 8.
2. Экономическая теория. Под ред. Дж. Итуэлла, М. Милгейта, П. Ньюмена. Пер. с англ. Науч. редак. чл.-корр. РАН А. С. Автономов. ИНФРА-М. 2004
3. Руденко, С.В. Сетевые процессы управления проектами в контексте отображения состояний проекта / С.В. Руденко, Е.В. Колесникова, В.И. Бондарь // Проблемы техники. – 2012. - № 4. - С. 61-67
4. Колесникова, Е.В. Теория проектного управления: закон контроля параметров риска / Е.В. Колесникова // Вісник Одеського національного морського університету. – 2013. - № 3. – С. 220-232.

5. **Дополнительные публикации по теме**
6. Вайсман, В.А. Методологические основы управления качеством: факторы, параметры, измерение, оценка / В.А. Вайсман, В.Д. Гогунский, В.М. Тонконогий // Сучасні технології в машинобудуванні. – 2012. - № 7. – С. 160 – 165.
7. Чернега, Ю.С. Разработка модели деятельности инженера по охране труда с использованием цепей Маркова / ЮС Чернега, ВД Гогунский Вост.-Европ. журнал передовых технологий. – 5/3(71). – С. 39-43
8. Бондарь, В.И. Проявление закона Кошкина К.В. в безнадежных проектах: признаки, свойства, результаты / В.И. Бондарь, В.Д. Гогунский // Управління проектами: стан та перспективи. – Миколаїв : НУК, 2009. – С. 111 – 112.
9. Gogunsky, V.D. "Scientometric data scientific publication" Management of development of difficult systems / V. D. Gogunsky, A.S. Kolyada, V.O. Iakovenko // Management of development of complex systems. – 2014. - № 19. – С. 6 – 11.
10. Oganov, A. Analysis of work-load rate of portfolio manager by means of markovian model of states [Text] / A. Oganov, V. Gogunsky, O. Sherstyuk // Управління розвитком складних систем. – 2015. - № 22. – С. 13 - 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.3240.6480>
11. Применение латентного размещения Дирихле для анализа публикаций из наукометрических баз данных / АС Коляда, ВА Яковенко, ВД Гогунский // Тр. Одес. политехн. ун-та – 2014. - № 1 (43). – С. 186-191
12. Gogunskii, V. "Lifelong learning" is a new paradigm of personnel training in enterprises // V. Gogunskii, O. Kolesnikov, K. Kolesnikova, D. Lukianov // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. – 2016. - № 4 (2 (82)). – С. 4-10
13. Коджа,Т.И. / ТИ Коджа, ЮК Тодорцев, ВД Гогунский // Тр. Одес. политехн. ун-та. – 2 (18). – С. 127-135.Коляда, А.С. Извлечение информации из слабоструктурированных веб-страниц / А.С. Коляда, В.Д. Гогунский // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. – 2014. - № 1 (9 (67)). – С. 51-54. doi: dx.doi.org/10.15587/1729-4061.2014.19496
15. Колесникова, Е.В. Теория проектного управления: закон контроля параметров риска / Е.В. Колесникова // Вісник Одеського національного морського університету. – 2013. - № 3. - С. 220-232
16. Колесникова, Е.В. Фрактальная размерность как мера трансформации серийной проектной деятельности в операционную / Е.В Колесникова, И.И. Становская // Тр. Одес. политехн. ун-та. – 2013. - № 2 (41). - С. 282-288.
17. Руденко, С.В. Сетевые процессы управления проектами в контексте отображения состояний проекта / С.В. Руденко, Е.В. Колесникова, В.И. Бондарь // Проблеми техніки. – 2012. - № 4. - С.61-67.
18. Олех, Т.М. Assessment of environmental projects / ТМ Олех, СВ Руденко, ВД Гогунский // East.-European Journal of Enterprise Technologies. – 2013. - № 1 (10 (61)). – С. 79-82.
19. Гогунский, В.Д. Практические задачи измерения качества в проектах / ВД Гогунский, ТМ Олех, АГ Оборская // Вост.-Европ. журнал передовых технологий. – 2012. - № 1 (11/55). – С. 6-8
20. Руденко, С.В. Модель обобщенной оценки воздействия на окружающую среду в проектах / СВ Руденко, ТМ Олех, ВД Гогунский // Управління розвитком складних систем. – 2013. - № 15. – С. 53-60
21. Олех, Т.М. Экологическая оценка проектов / ТМ Олех, ЕВ Колесникова, СВ Руденко // Тр. Одес. политехн. ун-та. – 2013. - Вып. 2(41). - С. 276-282