

Критерии и факторы успешности проектов

И.И. Кузнецов,

аспирант 3-го года по специальности 08 00 05, кафедра Управления Человеческими Ресурсами, Национальный Исследовательский Университет Высшая Школа Экономики (Москва, ул. Мясницкая, д. 22, кабинет 501; e-mail: educationsystems06@gmail.com)

Аннотация. В статье рассмотрены концептуальные подходы к успешности проектов. Сделан вывод о том, что максимизация создаваемой ценности является ключевым критерием успеха проекта и мерой эффективности процессов проектного управления. Предложена модифицированная четырехугольная пирамида ценностно-ориентированного управления проектами. Рассмотрена проблема коммуникации как самостоятельный фактор, оказывающий влияние на успешность проекта. Разработана модель коммуникационной базы проектной организации.

Abstract. The article deals with the conceptual approaches to success of projects. The conclusion is drawn that maximizing the created value is key criterion of success of the project and a measure of efficiency of processes of project management. The modified quadrangular pyramid of value-oriented management of projects is offered. The communication problem as the independent factor exerting impact on success of the project is considered. The model of communication base of the design organization is developed.

Ключевые слова: *проект, критерий, фактор, успешность, коммуникация.*

Keywords: *project, criterion, factor, success, communication.*

Признанный успех является конечной целью любого проекта, независимо от отраслевой принадлежности и источников ресурсного обеспечения. Обзор литературных источников показывает, что в настоящее время отсутствует единая общепринятая точка зрения относительно определения факторов и критериев, на основе которых определяется мера успеха того или иного проекта.

Долгое время изучение факторов успешности проектов осуществлялось без привязки к критериям, несмотря на то, что в работах Пинто и Слевина, ставших отправной точкой развития проблемы успешности проектов, рассматриваются оба понятия, их различия и взаимосвязь [13]. И, хотя последующие работы отмечали необходимость в уточнении критериев успешности проекта, их обозначении со стадии старта проекта и согласования со всеми стейкхолдерами [17], разработка универсального полного списка критериев для всех проектов представляется невозможной или, по крайней мере, затруднительной. Данный вывод вытекает из существенной разницы между проектами, к которым применяются подобные критерии, их целям, уникальности и сложности [18], что отразилось на возросшем интересе академического сообщества к идее формирования подобного универсального набора критериев успешности и критических

факторов успеха [19], существенно различающихся как по содержанию, методологии, так и по эмпирическим результатам.

В целом успех проекта для тех, кто принимает участие в проекте, как правило, рассматривается как достижение заранее определенной цели проекта [9]. Согласно определенной цели обосновывается состав и значения ключевых параметров реализации проекта. Так, Р.Г. Ойзен [3], К. Уанг и Дж. Хуанг [12], Standish Group CHAOS [4] рассматривают успех проекта на основе уровня достижения целевых значений, преимущественно параметров времени, бюджета и качества выполнения проектных работ. Можно отметить также подходы, ориентированные на расчеты интегрального показателя успеха проекта на основе построения модели, которая учитывает значение отдельных параметров [7]. Также имеют место подходы, в которых за основу успеха проекта принимают обобщенный показатель, например, критерий удовлетворенности всех заинтересованных сторон – Т. Ван Акен [19] или удовлетворенности участников проекта – С. Дж. Покока [8].

Согласно наиболее распространенному подходу успех проекта определяется по условиям достижения целевых значений ключевых параметров, которые находятся в плоскости «железного» треугольника проектного управления (рис.

1) и отвечают критериям своевременного выполнения проектных работ, с соответствующим уровнем качества/объема и в рамках выделенного бюджета. Так, изменение значения одного параметра непременно ведет к нарушению баланса в треугольнике. Восстановление баланса нуждается в целенаправленных изменениях значений других параметров.

Мировая практика проектного управления фиксирует факты осложнений, которые возникают в процессе достижения заданных параметров реализации проектов даже наиболее опытными проектными руководителями. Превышение сроков и затрат в проектах является довольно распространенной проблемой.

Так, результаты исследований Д. Ловалло, Д. Кахнемана, Б. Флайвбджерга, Н. Браулиуса, А. Шенхара и Д. Двира практики управления проектами показывают, что 85 – 90% проектов были выполнены с превышением сроков и бюджета. При этом среднее превышение их бюджетов составляет 28 – 60%, а уровень превышения сроков составил около 70% [16].

Превышение бюджета и сроков являются очевидными факторами неудачного осуществления проекта с точки зрения предыдущей оценки стоимости, продолжительности и проектного управления в целом. Однако данные факторы не являются определяющими при идентификации успеха проекта.

В процессе систематизации знаний по проектному менеджменту, подход относительно понимания успешности проекта все более совершенствуется.

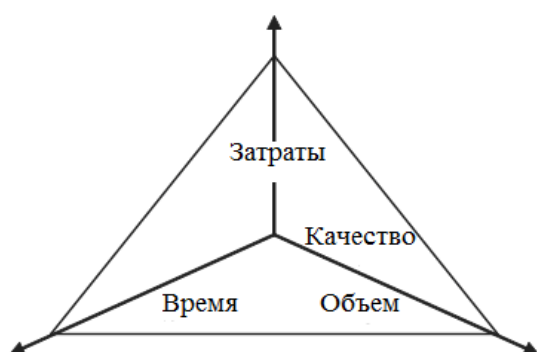


Рис. 1. «Железный» треугольник проектного управления
Источник: [6].

Согласно “A Guide to the Project Management Body of Knowledge” успех проекта измеряется качеством продукта, своевременно-

стью, соответствием бюджета и степенью удовлетворенности заказчика [2].

Именно степень удовлетворенности клиента, максимизация создаваемой ценности, по мнению автора, является ключевым критерием успеха проекта и мерой эффективности процессов проектного управления.

Необходимо отметить, что под экономической ценностью в большинстве случаев понимают [1]:

- важность определенных активов и благ для развития субъекта экономических отношений;
- целесообразность реализации тех или иных экономических и институциональных процессов с точки зрения повышения человеческого благосостояния и связанных с эффективностью функционирования экономики;
- эффективные способы удовлетворения потребительских, производственных и институциональных нужд.

Согласно этому экономическая ценность формируется для трех групп бенефициаров проекта: потребителей продукта проекта, организации, которая реализует проект и общества в целом.

Таким образом, ценность проекта определяется выгодой, которую создает продукт проекта при условии выполнения требований, которые содержатся в миссии проекта. Такими требованиями являются: 1) практическая способность проектного менеджера выполнить проект согласно плану; 2) нахождение способа гармонизировать ценность проекта для всех заинтересованных сторон через свойства продукта проекта.

Первое требование характеризует ценность проекта по критерию достижения целевых значений ключевых параметров проекта и интегрирует интересы заказчика/потребителя, организации производителя проектных работ, а также отражает качество системы проектного менеджмента.

Второе требование дает возможность рассмотреть проект под углом зрения качественно-количественных критериев, которые вытекают из свойств продукта и формируют степень удовлетворенности клиента и организации исполнителя в результате сопоставления монетарных, организационных, нематериальных выгод и затрат (потерь), понесенных для достижения конечного результата проекта.

Проекты, которые реализуются под руководством профессионалов, при условиях сте-

чения нерелевантных обстоятельств, в конечном результате могут создавать невысокую ценность или совсем не создавать ценности для заказчика. Исходя из указанного утверждения, «железный» треугольник управления проектами «время – затраты – качество/количество» нуждается в модификации в направлении расширения горизонтов представления о критериях успешной реализованного проекта. Так, по мнению автора, более удачным является подход, который базируется на концепции управления проектами для создания ценности [1]. В данном случае созданная ценность рассматрива-

ется с позиции как заказчика/потребителя, так и организации-исполнителя, а следовательно, созданная ценность уже не выступает бенефициаром преимущественно потребителя. С этой точки зрения ценность проекта – это логическая сумма ценности проектного управления и ценности конечного продукта проекта для заинтересованных сторон.

Учитывая приведенные выше положения, предлагается модифицированная четырехугольная пирамида ценностно-ориентированного управления проектами (рис. 2).

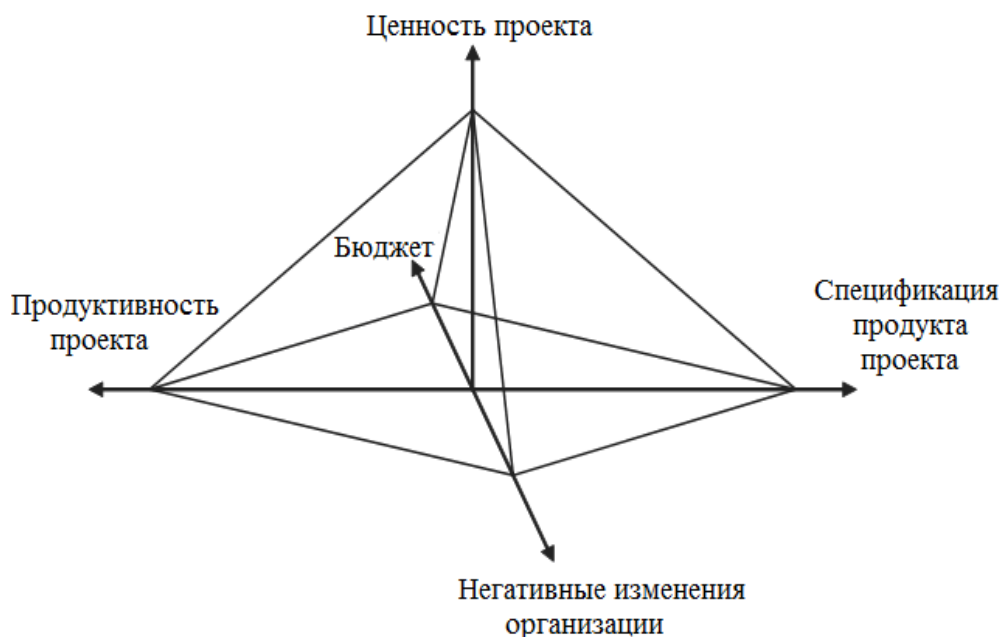


Рис. 2. Модифицированная четырехугольная пирамида ценностно-ориентированного управления проектами
Источник: составлено автором.

Первый угол пирамиды отображает ценность, которая создается для бенефициаров в результате достижения целевого бюджета: для заказчика – получить желательный продукт с запланированными затратами, для организации производителя проектных работ – возможность генерирования плановой финансовой ценности проекта (NPV).

Второй угол пирамиды отображает ценность, которая создается в результате максимально приближенным значениями количественно-качественных характеристик продукта проекта заданной спецификации, актуальной и желательной на момент оценки для потребителя.

Третий угол пирамиды характеризует внутренние интересы компании, в частности

определяет степень негативного изменения внутреннего «механизма» организации в процессе достижения заданных проектных целей. В рамках данного вектора рассматриваются следующие виды «нарушений»: нарушение работы операционной системы, негативные изменения корпоративной культуры, формирование стратегического несоответствия распределения ресурсов в организации, нарушение требований с целью достижения заданных целей проекта.

Четвертый угол проекта отображает ценность управления проектом, который достигается в результате своевременного выполнения проектных работ и снабжения проектного продукта по принципу «точно в срок».

Вершина пирамиды отражает ценность, которая создается в результате реализации про-

екта и отображает степень приемлемости результатов проекта по позиции значений соответствующих параметров, которые могут иметь разные целевые значения в конкретный момент времени.

По мнению автора, успешность реализации проекта определяет также эффективная коммуникация его участников. При этом под коммуникацией понимается процесс распространения информации между участниками команды [10]; степень, в которой участники проектной группы обмениваются своими мнениями для выполнения поставленной задачи [5]. Впервые в качестве ключевого фактора успешности проектов, коммуникацию выделили Пинто и Слевин [13]. Другой исследователь, П. Моррис, подчеркивает, что для успешного завершения проекта, наряду с планированием и соблюдением сроков, необходима успешная интеграция таких функций менеджмента, как контроль, управление, построение эффективной команды, коммуникация и решение конфликтов [11]. В последующих работах были воспроизведены результаты данной работы, показавшие значимость коммуникации, однако ее эффект часто оказывался спорным или смешанным. И, хотя теме организационной коммуникации было отведено значимое место среди исследований по менеджменту, в качестве фактора успешности проектов она почти не рассматривалась, часто ограничиваясь упоминанием, без эмпирических подтверждений ее влияния на результаты проектной деятельности. Авторы предпочитали изучать ее виды, оценивать эффективность коммуникации, основанную на личном восприятии подобного взаимодействия с точки зрения сотрудников, руководителей проектов [15].

Таким образом, изучение коммуникации в качестве самостоятельного фактора, оказывающего влияние на успешность проекта, можно рассматривать как слабо изученную концепцию, особенно, если рассматривать ее различные виды, сосуществующие в деятельности каждой организации, что существенно повышает ее актуальность как для практической, так и для академической среды.

Коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности по управлению проектами и представляют одну из сложных проблем проектного менеджмента. Эффективно работающими руководителями считают тех, кто эффективный в коммуникациях. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий

зависит будущий успех проекта и проектной команды, а также степень удовлетворенности заинтересованных сторон проекта. Достижение взаимопонимания между всеми заинтересованными сторонами проекта является задачей управления коммуникациями.

Управление коммуникациями в проекте, по мнению автора, должно включать в себя четыре этапа:

- планирование коммуникаций;
- распространение информации;
- отчетность о выполнении;
- управление участниками проекта.

Из этого явствует, что главной задачей эффективного формирования и успешной коммуникации при реализации проекта выступает создание общей и единой коммуникационной базы проекта, приведенной на рис. 3, ключевыми задачами которой являются хранение, предоставление и распространение информации об утвержденных планах управления коммуникациями в проекте, информации о выполнении отчетности по проекту и ключевых элементов управления участниками проекта.

Предложение указанных элементов управления коммуникациями в проекте позволит четко понять задачу и назначение формирования коммуникационной базы проектной организации.

Библиографический список:

1. Пасс Ш. Управление проектами для создания ценности (PMV) во внутренних проектах. Материалы Третьей Международной Конференции Theory Of Constraints Practitioners Alliance (ТОСРА). – М., 24-25 ноября 2012 г. – 47 с.
2. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). – 4-е изд. / Пер. с англ. – М., 2010. – 496 с. (A Guide to the Project Management Body of Knowledge: 4th edition / USA: Project Management Institute, Inc. - 2008.
3. Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria / R. Atkinson // International Journal of Project Management, 1999, Vol. 17, No. 6, pp. 337 – 342.
4. Attarzadeh I. Project Management Practices: The Criteria for Success or Failure / I. Attarzadeh, S. H. Ow // Communications of the IBIMA. – 2008 – Vol. 1. – P. 234 –241.

5. Campion M.A., Medsker G.J., Higgs A.C. Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 1993, 46, 823–825.
6. Ebbesen J.B. Reimagining the Iron Triangle: Embedding Sustainability into Project Constraints / J.B. Ebbesen, A.J. Hope // *PM World Journal*, 2013. – Vol. II, Issue III – March.
7. Khosravi S. Success Measurement Model for Construction Projects // *International Conference on Financial Management and Economics IPEDR vol.11 (2011) IACSIT Press, Singapore*. – P. 186 – 190.
8. Kyindri S. Measuring Project Outcomes: A Review of Success Effectiveness Variables / S. Kyindri, G. Blanas, L. Henriksen, T. Stoyan // *Oral – MIBES – 2012 – May (25-27)*. – p. 212 – 223.
9. Lim C.S. Criteria of project success: an exploratory re-examination / C. S. Lim, M. Zain Mohamed // *International Journal of Project Management*, Aug 1999, Volume: 17. Issue: 4, pp. 243 – 248.
10. Lussier R.N. *Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development*, 2nd ed., 2003, South-Western, Ohio.
11. Morris P. *Managing Project Interfaces*. *Project Management Handbook*, 2nd ed. 1988, Van Nostrand, New York.
12. Muller R. The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. / R. Muller, R. Turner // *European Management Journal*. – 2007. – Vol. 25, No. 4, P. 298 – 309.
13. Pinto J.K., & Slevin D.P. Project success: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 1988, 19(1), 67–72.
14. Pinto J. K., & Slevin D.P. Project success: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 1998, 19(1), 67–72.
15. Shamir B., Brainin E., Zakay, E., Popper M. Perceived combat readiness as collective efficacy: individual- and group-level analysis. *Military Psychology*, 2000, 12 (2), 105–119.
16. Shenhar A. Project Management Research – The Challenge and Opportunity / A. Shenhar, D. Dvir // *Eng. Management Rev.* – 2008. – Vol. 36, N 2. – P. 112 – 121.
17. Wateridge J. IT projects: A basis for success. *International Journal of Project Management*, 1995, 13, 169–172.
18. Wateridge J. How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 1998, 16, 59–63.
19. Westerveld E. The project excellence model: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 2003, 21, 411–418.