

Брежнев А. Н., ст. преп.

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

PSI КАК МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ

brezhnev@live.ru

Рассматриваются основные положения методики Фергуса О' Коннэла, пригодной к использованию для оценки качества инновационных проектов России.

Ключевые слова: проект, качество проекта, методика Индикатора Вероятности Успеха, Probability of Success Indicator, PSI.

Любое управленческое действие нуждается в оценке его влияния и результативности. Оценку позволяют осуществлять разработанные для этого методики. «Методики заставляют вас выполнять некоторые из вещей, которые делают проекты успешными. Хорошая методика может заставить вас сделать многие из них» [2, с. 190]. Фергус О' Коннэл предложил для оценки качества управления проектами методику «Индикатора Вероятности Успеха» (Probability of Success Indicator, или PSI). Она еще имеет креативное название «Серебряная пуля».

PSI – число, находящееся в диапазоне от 0 до 100. Определяется PSI экспертно, если участвуют несколько экспертов (руководитель проекта, внешний консультант, член проектной группы и др.), то полученные экспертные оценки усредняются. Этот индикатор определяет вероятность того, что проект завершится успешно, он может быть рассчитан в любой точке жизненного цикла проекта.

Методика Ф. О' Коннэла предполагает экспертную балльную оценку и основана на двух эмпирических правилах:

1. Все, выходящее из стадии планирования с баллом меньше 40, очень рискованно.

2. Неудачи ждут при общем балле ниже 60.

Использует Ф. О' Коннэл и так называемый «закон Брукса» (Brooks, 1975): «Если проект не укладывается в сроки, то добавление рабочей силы задержит его еще больше».

Ф. О' Коннэл делит проектный процесс на 10 этапов, поэтому PSI рассчитывается путем присвоения баллов каждому из этих 10 этапов, которые выглядят следующим образом: этапы 1-5 – это планирование проекта, этапы 5-10 – это реализация проекта; достижение цели.

Этап 1: наглядное представление цели; нацеленность на приз (определение цели с нарастающими уровнями детализации, включая собственно проектирование). Вклад в PSI – максимум 20 баллов, эта цифра, как правило, достигается в день закрытия проекта, только тогда точно известно, чем оказалась цель проекта.

Этап 2: составление списка задач, подлежащих выполнению (уточнение плана по мере большей определенности и детализации цели). Вклад в PSI – максимум 20 баллов, эта цифра меняется от 0 до 20 по мере движения к завершению проекта, поскольку снимается неопределенность и проясняются задачи.

Этап 3: руководитель должен быть один (наличие одного руководителя-лидера, который идентифицируется с проектом и твердо намерен его осуществить; обеспечение единоличного управления проектом путем создания организационной структуры проекта и введения процессов и процедур, которые будут работать повсеместно до конца проекта). Вклад в PSI – максимум 10 баллов, если руководитель контролирует все задачи проекта и продвигает их.

Этап 4: распределение задач по людям, с учетом других занятий исполнителей (заполучение людей для работы).

Этапы 1-4 формируют основную, базовую, модель. Вклад в PSI – максимум 10 баллов. Их можно получить, если напротив каждой задачи стоит имя человека (3,33 балла), если учтены занятия всех исполнителей проекта (3,33 балла), если проведен анализ максимизации сил (3,33 балла).

Этап 5: управление ожиданиями, установка допуска на ошибки, обеспечение запасных позиций, структурирование плана таким образом, чтобы обеспечить запасную позицию и допуск на ошибки, определение правильных ожиданий. Этап разбивается на две части: 5а добавляет к базовой модели непредвиденные обстоятельства, 5б создает ряд возможных разновидностей модели. Только одна из них удовлетворит заказчика, она и является ожидаемым результатом. Вклад в PSI – максимум 10 баллов: если включен в план ряд непредвиденных обстоятельств – 5 баллов, чем больше непредвиденных обстоятельств, тем больше счет к 5; если определенные ожидаемые результаты находятся между запасной позицией и целью – еще 5 баллов, чем ближе ожидаемое значение находится к запасной позиции, тем оценка ближе к 5.

Этап 6: использование подходящего стиля руководства. Вклад в PSI – максимум 10 баллов: если стиль имеет тенденцию к статичности, либо имеет место перманентный контроль, либо перманентное невмешательство – низкий балл, если стиль меняется сообразно с обстоятельствами – высокий балл.

Этап 7: знание того, что происходит. Вклад в PSI – максимум 10 баллов.

Этап 8: сообщение людям, что происходит. Вклад в PSI – максимум 10 баллов: высокая

оценка, если руководитель позволяет всем заинтересованным лицам знать, что происходит в проекте, при понижении уровня открытости балл уменьшается.

Этап 9: повторение этапов 1-8 до наступления этапа 10. Вклад в PSI – 0 баллов, поскольку все уже содержится в Этапах 1-8.

Этап 10: приз. Вклад в PSI – 0 баллов, поскольку проект закончен.

В результате максимально возможное количество баллов следующее (табл. 1).

Таблица 1

Вычисление PSI

Этап	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Общая сумма
Максимальный балл	20	20	10	10	10	10	10	10	0	0	
Итого					70					30	100

Для оценки максимальные значения сравнивают с фактическими и делают вывод об эффективности работы руководителя проекта, о необходимости корректировок, о дополнительных действиях по обеспечению качества проекта. Методика вполне применима для оценки качества управления проектами.

Хотя методика носит образное название «серебряная пуля», однако округленные цифры (70 и 30) вполне вписываются в «золотую пропорцию», которая, согласно системному закону композиции-пропорциональности, отражает гармонию, устойчивость и результативность процесса.

Главное, по мнению Ф. О' Коннэла, - это планирование проекта. Трансформируя закон Брукса для своей методики, Ф. О' Коннэл раскрывает механизм управления проектами следующим образом:

- «Если вы получили очень высокий балл на Этапах 6-10, скажем, 9 баллов из 10 на каждом этапе, что дает суммарно 27, это означает экстраординарный уровень восприятия при работе с персоналом (Этап 6), мониторинге и контроле (Этап 7) и информировании [людей] (Этап 8).

- Далее, если вы набрали низкий балл на Этапах 1-5, ниже порогового значения в 40, тогда великолепный балл Этапов 6-10, суммируясь с низким баллом Этапов 1-5, не будет достаточен, чтобы перевести вас через 60-балльный порог.

Или говоря попросту: чтобы вы ни делали с плохо спланированным проектом, лучше не станет» [2, с. 115].

Напоминаем, что в данной методике две критические точки: 40 баллов – оценочный по-

рог планирования проекта, 60 баллов – пороговое значение общей оценки проекта.

Качество проекта есть приз, он – результат качества управления, которое, главным образом, обеспечивается качеством планирования.

Ф. О' Коннэл очень уверен в правильности своей методики. Об этом можно судить по его словам: «Десять Этапов – «наилучший» путь ведения проекта», «применяя Десять Этапов, вы будете делать все то, что делает проекты успешными», если что-то есть в вашей методике и в Десяти Этапах – это идеальная ситуация, если какой-то элемент «есть в вашей методике, но отсутствует в Десяти Этапах – «вы не нуждаетесь в этом элементе. Это – оформление витрины. Ваши проекты могут обойтись и без него»; если «это есть в Десяти Этапах, но отсутствует в вашей методике – это брешь в вашей методике» [2, с. 190-191]. Такая уверенность сродни стилю В.В. Жириновского.

Ф. О' Коннэл апробировал свою методику на множестве проектов, используют ее и в России, например в НИУ «Пермский государственный технический университет» [3] она является отправной точкой методологии корпоративной системы управления инновационными проектами. В этом вузе оценивают качество управления проектами с помощью коэффициента управляемости проекта (как среднее арифметическое коэффициента качества управления и коэффициента соответствия требованиям). Методика не вполне понятно описана в [3], однако сама попытка рассмотреть качество управления инновационными проектами, причем на всех этапах их жизненных циклов, обобщить это в границах кластера Пермского края заслуживает внимания.

Качество управления инновационным, как и любым другим, проектом требует применения соответствующих методов. Следует обратить внимание на тот факт, что применение метода или группы методов уже есть инновация, относящаяся к типу организационных. Особенно это относится к проектам в силу их уникальности. Организационные инновации – это реализованные новые методы (ведения бизнеса, управления проектами и т.д.). Каждый новый проект – это, возможно, новый методический и инструментальный набор. «Инновационные обследования предприятий показывают, что управление качеством продукции – важная составляющая общего инновационного процесса. ... Система управления инновационной деятельностью лежит в основе инновационного развития предприятия и может быть представлена одним из процессов СМК» [4, с. 67].

Кроме того, новый инструментарий управления также следует считать инвестиционным проектом. Редко когда любая инновация, даже организационная, не влечет финансовых затрат. Поэтому, в соответствии с теорией эффективности, затраты, неизбежно возникающие при внедрении новых управленческих технологий, не должны доминировать над эффектом. Между тем, если по отношению к продуктам и проектам производится оценка их инвестиционной целесообразности, то по отношению к методам управления это, как правило, не делается. «Решения о реализации проектов в области совершенствования управления (внедрение СМК, процессного управления и др.) зачастую принимаются без должной проработки вопросов целесообразности и ожидаемых результатов с позиций требований всех заинтересованных сторон. Выбор привлекаемой для этих целей консалтинговой компании также осуществляется преимущественно исходя из принципа «активного продвижения» именно тех методов, которыми владеют консультанты, и цены оказываемых услуг» [1, с. 29]. Между тем, любой новый метод расширяет границы известного и продвигает к новому уровню знаний. Выбор оценочного метода из большего ряда альтернатив позволяет, путем их сопоставления, более основательно подойти к оценке и учесть большее число оценочных параметров.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гаффорова, Е. Возможности и риски внедрения методов качественного управления / Е. Гаффорова, Ж. Гаффоров, Т. Ершова, Т. Шушарина // Стандарты и качество. – 2011. - № 11(893). – С. 28-32.
2. О'Коннэл, Ф. Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля : [пер. с англ.] / Фергус О'Коннэл. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2003. – 288 с.
3. Попов, В. Л. Кластерный подход к управлению инновационными проектами в национальном исследовательском университете / В. Л. Попов, С. Е. Фролов // Управление проектами. – 2010. - № 1. – С. 40-47.
4. Черных, Ю. Инновационное развитие предприятия с использованием системы менеджмента качества / Ю. Черных // Стандарты и качество. – 2012. – №.1(895). – С. 66-67.