

# Сравнительный анализ методик целеполагания в проектном управлении

## Comparative analysis of goal-setting techniques in project management

**Бузенюк Е.И.**

Магистр факультета Экономики и Управления Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)  
e-mail: Ekaterina2000714@gmail.com

**Buzenyuk E.I.**

Master of the Faculty of Economics and Management Moscow State University of Technology and Management. K.G. Razumovsky (First Cossack University)  
e-mail: Ekaterina2000714@gmail.com

### **Аннотация**

Исследование, описанное в статье, представляет результаты анализа основных методик целеполагания, используемых в различных подходах проектного управления. Основная цель исследования заключается в выявлении общего набора принципов методик целеполагания и их систематизации в матрицу, которая отражает соотношение каждого принципа из данного набора с отдельными методиками. Такой подход позволяет применять формализованный анализ с минимальными затратами ресурсов, выявлять сходство между группами методик количественно и выбирать наиболее подходящие методики для конкретного проекта. С учетом сложности проектного управления, выработка четких и эффективных методов целеполагания становится необходимостью для обеспечения успешного выполнения проектов. Представленная матрица позволяет проектным менеджерам и специалистам по планированию принимать обоснованные решения на основе систематического анализа, что способствует повышению качества управления проектами и оптимизации использования ресурсов. Данные выводы играют важную роль в области управления проектами и способствуют совершенствованию методологии и практики целеполагания в проектном управлении.

**Ключевые слова:** классический (традиционный) подход, Agile подход, методики целеполагания, OKR, SMART, GROW, MBO, BSC, KPI.

### **Abstract**

The research described in the article presents the results of the analysis of the main goal-setting techniques used in various approaches of project management. The main purpose of the study is to identify a common set of principles of goal-setting techniques and systematize them into a matrix that reflects the correlation of each principle from this set with individual methods. This approach allows us to apply a formalized analysis with minimal resources, to identify the similarity between groups of methods quantitatively and to choose the most appropriate methods for a specific project. Taking into account the complexity of project management, the development of clear and effective methods of goal-setting becomes a necessity to ensure the successful implementation of projects. The proposed matrix allows project managers and planners to make informed decisions based on systematic analysis, which contributes to improving the quality of project management and optimizing the use of resources. These conclusions play an important role in the field of project management and contribute to the improvement of the methodology and practice of goal-setting in project management.

**Keywords:** classical (traditional) approach, Agile approach, goal-setting techniques, OKR, SMART, GROW, MBO, BSC, KPI.

Современная ситуация в области проектного управления подчеркивает отсутствие универсального подхода, который можно было бы эффективно применять во всех проектах. Существует обширный набор стандартов, фреймворков и методик целеполагания, которые используются в сфере проектного управления. Однако не каждый из них может оказаться оптимальным для конкретного проекта, так как каждый проект имеет свои особенности, требующие специфического подхода.

В реальной практике часто применяются гибкие комбинации различных стандартов, концепций и фреймворков, объединяющие принципы нескольких подходов. Например, можно использовать сочетание стандартов ISO 21500, PMBOK, PRINCE2, особенности методики Scrum, а также ценности философии Lean, чтобы адаптировать подход к особенностям конкретного проекта.

Индивидуальный подход, основанный на анализе уникальных требований каждого проекта и совокупности факторов, играет важную роль в эффективном управлении проектами. Понимание особенностей каждого инструмента и их гибкое сочетание позволяют эффективно решать задачи проектного управления, обеспечивая максимально возможный успех в достижении целей проекта [4].

Действительно, с учетом разнообразия принципов, особенностей и правил, выбор оптимального подхода для успешной реализации конкретного проекта является сложной, но крайне важной задачей. Это обусловлено тем, что каждый проект имеет уникальные особенности, требующие специального внимания и индивидуального подхода. Правильный выбор методики или комбинации методик обеспечивает не только эффективное управление проектом, но и максимальное достижение поставленных целей.

Для успешного выбора подхода необходимо тщательно анализировать особенности проекта, учитывать его цели, масштаб, ресурсные возможности, а также особенности команды и внешние факторы, влияющие на проект. Гибкий и адаптивный подход к выбору методики, основанный на комплексном анализе, позволяет оптимизировать управление проектом и максимизировать его эффективность.

Принятие таких решений обычно требует участия опытных специалистов и проектных менеджеров, обладающих глубокими знаниями и опытом в области проектного управления. Использование передовых практик и стратегий, адаптированных под конкретные условия проекта, способствует повышению вероятности успешной реализации проекта и достижения наилучших результатов [8].

Исследование, описанное в статье, представляет результаты анализа основных методик целеполагания, используемых в различных подходах к управлению проектами. Статья акцентирует внимание на важности выбора наиболее соответствующей методики в зависимости от конкретных характеристик проекта.

Классический, или традиционный подход к управлению проектами, и Agile подход – два широко применяемых направления в современной практике управления проектами. Классический подход обычно основан на установленных процедурах, строгом планировании и последовательном выполнении этапов проекта, в то время как Agile подход пропагандирует гибкость, итеративность и адаптивность, позволяя более оперативно реагировать на изменения и уточнения требований.

Использование матрицы, упомянутой в статье, помогает выявить преимущества и недостатки каждой методики и выбрать оптимальный подход к управлению конкретным проектом. Обе эти стратегии имеют свои плюсы и минусы, и выбор между ними зависит от конкретных особенностей и требований проекта. Это может включать в себя масштаб проекта, требования клиента, динамику изменений в процессе работы и т.д.

Классический, или традиционный подход к управлению проектами, как вы правильно отметили, характеризуется последовательным выполнением этапов работ и управлением проектом по вертикали. В рамках данного подхода особое внимание уделяется строгому планированию, структурированию и контролю за каждым этапом проекта. Окончательный продукт или решение обычно представляются заказчику по завершении проекта.

Стандарты, такие как PMBOK (Project Management Body of Knowledge), ISO 21500 и PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments), широко используются в классическом подходе к управлению проектами. Они предоставляют набор лучших практик и руководств для эффективного планирования, организации и контроля проектных работ. Эти стандарты обеспечивают систематический и структурированный подход к управлению проектами, что обеспечивает основу для успешной реализации проектов различной сложности.

Однако, следует отметить, что в современных условиях быстро меняющейся бизнес-среды и технологических инноваций, многие компании и организации все чаще обращаются к Agile методологиям в дополнение к традиционным подходам, чтобы более гибко и оперативно реагировать на изменения в процессе выполнения проекта [6].

Agile подход ориентирован на гибкие и итеративные методы управления проектами. Его основные принципы включают разделение проекта на более мелкие, управляемые подпроекты, которые затем интегрируются в окончательный продукт. Agile также ставит упор на динамическое формирование требований к проекту, предоставление частично завершенных результатов с определенной ценностью на протяжении каждого этапа, а также постоянное взаимодействие и обратная связь между участниками проекта.

Фреймворки, основанные на принципах Agile, такие как Kanban, Scrum, Six Sigma, Crystal и другие, широко используются для эффективного управления проектами, особенно в сферах разработки программного обеспечения и информационных технологий. Эти методологии способствуют более гибкому реагированию на изменения в проекте, повышению производительности и обеспечению высокого качества продукта [2].

Выбор между классическим (традиционным) и Agile подходом к управлению проектами зависит от конкретных потребностей и особенностей проекта, а также от предпочтений и специфики организации. Многие компании успешно комбинируют оба подхода для достижения оптимальных результатов в управлении проектами.

При реализации как традиционного, так и гибкого подхода Agile возможно использование разнообразных методик установления целей, включая разработку управленческих целей и задач. Важно обратить внимание на характеристики наиболее распространенных методик установления целей [4].

Одной из таких методик является методика S.M.A.R.T., что означает Specific (конкретная), Measurable (измеримая), Achievable (достижимая), Relevant (значимая) и Time-bound (ограниченная во времени). Этот фреймворк позволяет детализировать цели и формулировать задачи, соответствуя вышеуказанным критериям. Применение методики S.M.A.R.T. повышает вероятность достижения желаемых результатов, поскольку трансформирует общие абстрактные цели в понятные, четкие, конкретные и детально описанные задачи [1].

Помимо методики S.M.A.R.T., существует еще одна эффективная методика постановки задач, известная как OKR (Objective Key Results). Эта система позволяет устанавливать цели, которые могут быть измерены, контролируются и отслеживаемы по ключевым показателям проектов, включая производственные метрики участников команд.

Изначально созданная компанией Intel в 1970-х годах, система OKR была разработана с целью повышения участия сотрудников в деятельности организации, основываясь на ясном понимании ими целей и значимости достижения процессов. В отличие от простого выполнения инструкций руководства, применение методики OKR позволяет сотрудникам совместно устанавливать амбициозные цели, согласовывать их между собой и адаптировать их под конкретные обстоятельства.

Имея ясное представление о важности и значимости достижения поставленных целей, сотрудники обычно исполняют свои обязанности более качественно и эффективно, благодаря общему пониманию и вовлеченности в общие цели компании.

Еще одной значимой методикой постановки целей является GROW (Goal/Reality/Options/Will). Этот подход основан на объективной оценке имеющихся ресурсов, а также на создании различных вариантов планов, направленных на достижение желаемых результатов. Он стимулирует мотивацию для начала реализации данных планов.

Применение модели GROW позволяет руководителям эффективно организовать командную работу сотрудников, направленную на достижение четких и ясных целей. Этот подход также способствует адекватной установке приоритетов и анализу альтернативных вариантов решения задач, что содействует повышению эффективности и продуктивности внутри компании.

Методика целеполагания, известная как MBO (Management by Objectives), играет важную роль в повышении эффективности деятельности компании. Это достигается путем установления четких целей и конкретных задач руководителями для исполнителей. В отличие от методики OKR, MBO предполагает выполнение инициатив, которые поступают от вышестоящего руководства, а не тех, которые формируются сотрудниками самостоятельно.

Применение MBO обычно позволяет создать более стройную и управляемую рабочую среду, где руководители могут четко контролировать выполнение задач и целей, чтобы обеспечить соответствие результатов ожиданиям компании. Этот подход также способствует сокращению неопределенности в работе и обеспечению более точного согласования целей исполнителей с общими стратегическими целями компании [3].

Среди разнообразных методик целеполагания важное место занимает BSC (Balanced Scorecard) – методика, основанная на создании сбалансированной системы показателей, которые отражают особенности функционирования компании с различных перспектив. Это позволяет четко представить процесс реализации стратегии развития организации и обеспечить эффективное достижение поставленных целей.

В рамках методики BSC выделяются четыре основных перспективы, которые включают финансовые, клиентские, внутренние бизнес-процессы и перспективы обучения и развития. Каждая из этих перспектив имеет свои ключевые показатели эффективности, что позволяет компаниям оценивать свою деятельность и прогресс в разных областях. Отчеты, созданные на основе BSC, предоставляют руководителям компаний полную картину текущего положения дел и помогают принимать обоснованные стратегические решения для дальнейшего развития.

Методика KPI (Key Performance Indicator) основана на разработке измеримых ключевых показателей деятельности, которые позволяют объективно оценивать результативность и эффективность работ как отдельных сотрудников, так и компании в целом, а также внедрения и реализации процессов. Оценка ключевых показателей деятельности помогает выявить проблемы вовремя и предпринять меры для их устранения, оценить правильность стратегических направлений развития компании, а также планировать деятельность, прогнозировать затраты ресурсов и принимать управленческие решения.

Выбор правильных KPI играет важную роль в обеспечении достижения стратегических целей организации. Они обеспечивают прозрачность и объективность при оценке производительности, что позволяет компании точно измерять прогресс в достижении своих целей. Это также способствует стимулированию сотрудников к работе в направлении общих корпоративных целей и созданию более эффективной и продуктивной рабочей среды.

Разумеется, вот матрица сравнительной характеристики указанных методик целеполагания:

<b>Принципы / Методики</b>	<b>S.M.A.R.T</b>	<b>OKR</b>	<b>GROW</b>	<b>MBO</b>	<b>BSC</b>	<b>KPI</b>
Измеримость	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Сбалансированность	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Да
Основанность на инициативах	Нет	Да	Да	Да	Нет	Нет
Гибкость	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет
Формализованность	Да	Нет	Нет	Да	Да	Да
Ориентация на результат	Да	Да	Да	Да	Да	Да

Эта матрица поможет вам провести более детальное сравнение указанных методик целеполагания и выделить их основные характеристики, чтобы определить наиболее подходящий подход в зависимости от конкретных потребностей и особенностей организации.

Сформулированное сборное множество принципов методик постановки целей, используемых в различных подходах к управлению проектами, образует основу для дальнейших исследований. При этом созданная матрица четко идентифицирует принадлежность каждого принципа из набора к определенным методикам, что в будущем может быть расширено путем интеграции новых компонентов.

Аналитическое исследование на основе данной матрицы с использованием системы [5] позволяет достичь следующих целей:

- выявление аналогичных групп методик постановки целей и количественная оценка их сходства или взаимодействия;
- определение конкретных методик (или их принципов), которые следует применять при выборе определенного подхода к управлению проектом.

Помимо этого, использование формализованных методов анализа способствует:

- выявлению областей улучшения процессов управления проектами;
- оптимизации проектной деятельности;
- эффективной реализации процессов проектирования и разработки информационных систем управления проектами.

## Литература

1. Антикризисное управление : учебное пособие: для студентов специальности 080503 - Антикризисное управление / М. М. Мусин, С. П. Иванова, А. Л. Баранников, О. И. Кулыгина ; Под редакцией М.М. Мусина, С.П. Ивановой, А.Л. Баранникова. – 2-е издание. – Москва : Российский государственный торгово-экономический университет, 2012. – 264 с. – ISBN 978-5-87827-490-6. – EDN WQPLYL.
2. Мясоедов, А. И. Организационные конфликты: причины, последствия и средства их устранения / А. И. Мясоедов // Журнал социологических исследований. – 2023. – Т. 8, № 2. – С. 45-54. – EDN OHRXUP.
3. Мясоедов, А. И. Слияния и поглощения организаций: эпистемологические аспекты / А. И. Мясоедов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2021. – Т. 7, № 1. – С. 72-83. – DOI 10.18413/2408-9346-2021-7-4-0-7. – EDN GBQCUE.
4. Мясоедов, А. И. Формирование креативности как профессионального навыка современного менеджера / А. И. Мясоедов // Журнал социологических исследований. – 2021. – Т. 6, № 1. – С. 52-56. – EDN DSTARA.
5. Мясоедов, А. И. Эффекты от внедрения организационных инноваций / А. И. Мясоедов // Информационные технологии. Проблемы и решения. – 2020. – № 2(11). – С. 78-82. – EDN JXIXNE.
6. Практикум по дисциплине "Реструктуризация предприятий" / С. П. Иванова, А. Л. Баранников, Д. Н. Земляков, А. В. Бутов. – Москва : Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2016. – 99 с. – EDN WDDBEL.
7. Радостева, М. В. К вопросу о производительности труда / М. В. Радостева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45, № 2. – С. 268-272. – DOI 10.18413/2411-3808-2018-45-2-268-272. – EDN USCRQQ.
8. Теория организации : Учебное пособие для бакалавров / Л. Р. Котова, Д. К. Балаханова, А. В. Бутов, С. П. Иванова. – Москва : Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2017. – 337 с. – ISBN 978-5-7307-1240-9. – EDN UQYJMU.