

Посилання на статтю

Швиндина А.А. Особенности управления проектно-ориентированной организацией / А.А. Швиндина // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 3(39). – С. 10-17. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/39/11saapoo.pdf>

УДК 005:06

А.А. Швиндина

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Исследованы основные характерные признаки проектно-ориентированных организаций и идентифицированы особенности управления ними. Предложен уточненный для проектно-ориентированной организации перечень сбалансированных показателей развития. Табл. 1, ист. 9.

Ключевые слова: проектно-ориентированная организация, управление, изменения, система сбалансированных показателей, организационные изменения.

Г.А. Швіндіна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Досліджені основні характерні ознаки проектно-орієнтованих організацій та ідентифіковані особливості управління ними. Запропонований уточнений для проектно-орієнтованої організації перелік збалансованих показників розвитку. Табл. 1, дж. 9

H.A. Shvindina

FEATURES OF THE PROJECT-ORIENTED ORGANIZATION MANAGEMENT

Main characteristics and features of project-oriented organizations are revealed and specific features of their management are identified. List of balanced scorecard indicators verified for project-oriented organization is offered.

Постановка проблемы. Наблюдение за конкурентной борьбой большинства компаний позволяет сделать вывод о парадоксальности некоторых тенденций. В то время как продукты, уникальные в начале жизненного цикла рынка постепенно дрейфуют в сторону предметов массового потребления, обеспечивая тем самым текущую валовую прибыль и эффект масштаба производства, выигрывают конкурентную борьбу именно те компании, которые предлагают не массовый, серийный, продукт, а основанную на дифференциальном подходе *идею потребления*. Пристальное внимание и инвестиции в такие сферы как кост-менеджмент (управление затратами), проджект-менеджмент (управление отдельными проектами и управление, основанное на проектном подходе), управление качеством, управление конкурентоспособностью организации выявило критические факторы успеха и обозначило новые задачи в стратегическом управлении современной компании.

Одним из наиболее бурно развивающихся видов компаний в пост-советском пространстве были и остаются консалтинговые. Такие компании развивались как проектно-ориентированные организации, которые предлагали более эффективные методы ведения бизнеса, что, наряду с миграцией специалистов из западных консалтинговых компаний, обусловило внедрение соответствующих проектных управленческих технологий и росту интереса к проектному управлению.

Современное бизнес-окружение выдвигает разнообразные требования к организациям, и самое главное из них – быстрая реакция на внешние и внутренние изменения. Для того, чтобы реакция компании на происходящие изменения была синхронной и опережающей, фирмы вынуждены вносить изменения в свою организационную структуру одновременно повышая их динамичность и управляемость. Трансформация традиционных организаций в проектно-ориентированные позволяет достичь таких целей.

Анализ последних исследований и публикаций. В эру, которую некоторые эксперты называют эрой экономики знаний, и которая характеризуется преобразованием ценных знаний в благосостояние, открытые системы позволяют менеджменту интегрировать различные практики, рожденные как внутри, так и за пределами организации. По-прежнему, основной задачей фирмы является приращение конкурентоспособности, но само понятие конкурентоспособности изменилось.

Главной задачей управления современной клиент-ориентированной компанией становится *создание организационных способностей по надделению продукции неотразимой функциональностью* или, даже более, "создание продукции, в которой нуждаются потребители, не подозревая об этом" [1]. Такая невероятно тяжелая задача требует радикальных изменений в системе управления компаний-лидеров. Значительный вклад в развитие научной концепции конкурентоспособности организации внесли работы И. Ансоффа, В.С. Ефремова, Дж. Б. Куинна, И.М. Лифица, Н.К. Моисеевой, Д. Нортон, М. Портера, Р. Уотермена, Р.А. Фатхутдинова и др. В их трудах разработаны основные положения, составляющие сущность конкурентоспособности организации, и представлены закономерности ее формирования. Согласно традиционному подходу основной создания устойчивых конкурентных преимуществ организации является эффективное позиционирование в системе векторов "низкие издержки – дифференциация продукта". Но усложнение условий конкурентной борьбы обуславливает необходимость поиска новых подходов к пониманию сущности стратегического управления компанией. Преуспевающие японские корпорации доказали на собственном примере, что в основе рыночного "долголетия" лежат отнюдь не высокие, в сравнении с конкурентами, затраты на исследования, конструкторские разработки, маркетинг и продвижение, а эффективное использование основных деловых способностей и управление финансами. Это подтверждает тезис, уже давно высказанный П. Дойлем: "конкурентное преимущество получают не те, кто располагает неограниченными ресурсами, а те, кто конструктивно мыслит" [2].

К. Хэмел и Дж. Прахалад еще в 1990 году подчеркнули, что компания должна вдохновлять и поддерживать развитие первостепенных труднокопируемых ключевых компетенций. Другими словами, в экономике знаний, актуальным становится развитие и аккумуляция врожденных ключевых компетенций организации и преобразование их в устойчивое преимущество путем создания нового продукта или модели сервиса.

В последнее время многие высокотехнологические и мультинациональные корпорации (МНК) трансформировали свои традиционные иерархические

организации в более гибкие, быстро реагирующие и плоские структуры, сгруппированные вокруг команд и проектов. В окружении со столь высокими темпами изменений технологий и рынков, гибкие и автономно действующие проектно-ориентированные организации представляют собой оптимально спроектированные организационные структуры, способные интегрировать знания и генерировать бизнес-модели для новых продуктов или услуг. Этому мнению придерживаются такие известные исследователи в данной области, как: Р. ДеФиллипи, Л. Линдвист и Р. МакГрат. Структура проектно-ориентированных организаций применима к целому ряду отраслей, особенно в области машиностроения, информационных технологий, коммуникаций, автомобилестроения и в сфере консультационного бизнеса.

Определение проектно-ориентированной организации варьируется, но ключевым моментом является то, что такая организация владеет всеми внутренними и внешними ресурсами, так же как и индивидуальными функциями, такие как научно-исследовательские разработки, производство и продажи, и формирует организации, структурированные для исполнения отдельного бизнеса как индивидуального проекта. По крайней мере, так утверждают М. Хобдэй и А. Пренсип. Другой важный момент состоит в том, что для внедрения таких важных практик, как повышение эффективности менеджмента, или разработка новых продуктов, необходима организационная структура, построенная для целей временного проекта, которая будет объединять членов временной организации, деятельность которых как специалистов проекта прекращается после его завершения. И такая организационная структура также имеет название проектно-ориентированной организации. Третьей характеристикой проектно-ориентированных организаций является матричная форма организационной структуры, основанная на двойном подчинении – целям проекта и целям функциональной службы существующей организации. Эту особенность отметил Дж. Гэлбрейт в 1969 году. Четвертая особенность состоит в том, что члены существующей организации формируют неформальные проектные рабочие сети внутри и вне организации, как в случае с японскими компаниями. Эту специфику подчеркнул в своей работе М. Кодама в 2005 году. Пятая особенность проектно-ориентированной организации, которую заметил Хобдэй, состоит в том, что независимо от размеров проекта, наиболее значимой силой по своему влиянию на конечный продукт и сам проектный процесс обладает пользователь, в то время как в массовом и серийном производстве влияние пользователя – косвенно через коммерческие транзакции.

Целью данного **исследования** является выявление и идентификация особенностей управления проектно-ориентированной организацией, которые могут служить отправной точкой при моделировании механизма управления такой организацией.

Основная часть исследования. Проектно-ориентированные организации представлены в разнообразных организационных формах, которые предполагают создание временных систем для реализации проектных задач или проектной деятельности [3]. Это включает в себя матричные структуры, проектные структуры, многомерные структуры и другие организационные формы, в которых проектный подход является определяющим для реализации деятельности. Существуют различные модели проектно-ориентированных организаций, возникших ad hoc в ответ на различные ситуации и направленные на приспособление типичных и традиционно структурированных организаций к нуждам отдельных проектов. Но проектная деятельность, по сути будучи инновационной, тем не менее имеет специфику, которая обуславливает уже "традиционные" особенности управления проектно-ориентированной

организацией. Среди таких особенностей нами выделены следующие типы организационных изменений, которые приводят организацию в проектно-ориентированный вид.

1. Изменение философии компании, а именно переход к проектно-ориентированной философии, что в свою очередь отражается в миссии компании.

Миссия проектно-ориентированной организации состоит в генерировании результатов в ответ на специфические запросы клиентов путем структурирования проектов вокруг временных объединений внутренних специалистов и менеджеров в пределах фиксированных сроков [4].

Но что гораздо важнее, компания рассматривается как широкая внутрикорпоративная сеть, включающая клиентов и компаний-партнеров. В академических кругах существует мнение, что если проект сам по себе имеет временные рамки, то трансформация знаний вне проекта ограничена и проблематична. Пример японских компаний, таких как Митцубиси Электрик и Кэнон, доказывает, что обмен знаниями происходит внутри проекта, между проектами и существующими организационными структурами.

2. Изменение представления о результативности организации. Система сбалансированных показателей, разработанная Д. Нортон и Р. Капланом, охватывает четыре значимых поля: бизнес-процессы, финансы, обучение персонала и покупатели. В проектно-ориентированной организации система сбалансированных показателей имеет характерное ядро – проектную деятельность, которая пронизывает всю организационную архитектуру.

На наш взгляд, на теорию оценки эффективности организационных систем значительно повлияла теория роста Эдит Пенроуз [5]. В 1959 г. в своей работе "Теория роста фирмы" ученая высказала ряд соображений, которые изменили представления о результативности организаций. Основные постулаты ресурсной теории (как в последствии называли теорию Пенроуз) на сегодняшний день звучат следующим образом:

- основной целью организации согласно ресурсной теории является достижение устойчивого сверхнормального превосходства в прибыли, по сравнению с конкурентами;

- каждая организация имеет уникальный и неравный другим набор ресурсов, и их комбинация в виде компетенций и способностей являются предпосылкой устойчивого превосходства;

- компетенции и способности ведут к устойчивому превосходству, при этом они специфичны для организации, то есть иммобильны и не поддаются копированию, и являются источником добавленной ценности для потребителей;

- инновации и организационное развитие с учетом динамической перспективы дают новые комбинации ресурсов, которые вносят существенный вклад в достижение устойчивого превосходства.

Таким образом, показатели результативности проектно-ориентированной организации могут иметь следующий вид (табл. 1).

3. Изменение организационной структуры, в которой разделены сферы управления между менеджером проекта и руководителем функциональной сферы ("владельцем ресурсов"). Как правило, традиционные организационные структуры под воздействием внешних импульсов в виде рыночных сигналов трансформируются в проектные структуры аддитивного типа, в которых к иерархическим централизованным структурам "присоединяют" на время проектные команды. Как только такая организационная единица докажет свою жизнеспособность, это инициирует в компании ряд изменений, которые впоследствии приводят организационную структуру в соответствие с матричным

типом. В таких организациях, по мнению С.Олизько [6], основная производственная деятельность должна рассматриваться как совокупность проектов, при этом в рамках каждого проекта выполняются следующие управленческие процедуры: управление содержанием проекта, управление временем проекта, управление качеством проекта, управление материальными и человеческими ресурсами проекта, управление рисками проекта. В целях идентификации и систематизации данных проекты классифицируются по менеджерам проектов, по заказчикам и объектам работ, по видам работ и видам оборудования.

Таблица 1

Система сбалансированных показателей BSC – уточненные для проектно-ориентированной организации

Группа или уровень показателя	Показатели
1. Верхний стратегический уровень	
1.1. Показатели общей результативности компании	Общая конкурентоспособность компании Стоимость компании Прибыль Лояльность клиентов Узнаваемость Репутация (гудвил)
2. Оперативный уровень	
2.1. Группа показателей финансовой деятельности	Стоимость акционерного капитала, ден.ед. Общая сумма активов, ден.ед. Стоимость активов на одного работающего, ден.ед. Капиталоотдача, % Рентабельность активов, %. Прибыль на одного работающего, ден.ед. Рыночная стоимость акций, ден.ед. Доходность чистых активов, %. Доходность на вложенный капитал, % Рентабельность объема продаж, %. Коэффициент маржинального дохода или маржинальный доход (выручка минус переменные расходы), %. Отношение собственного капитала к общей сумме активов, платежеспособность (%) и т.д.
2.2. Показатели внутренних бизнес-процессов	Производительность труда. Рост производительности труда, % Коэффициент дублирования функций в службах (департаментах) Коэффициент специализации в службах (департаментах) Уровень качества выполняемых функций Уровень применяемой технологии по сравнению с наиболее прогрессивными образцами. Доля ресурсов или рабочего времени, затрачиваемая на определенный технологический процесс или операцию, как внутри отдельного подразделения, так и в рамках отдельных звеньев или всей цепочки ценности организации. Административные расходы на одного работника, ден.ед. Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки, %.

Продолжение таблицы 1

Группа или уровень показателя	Показатели
-------------------------------	------------

Группа или уровень показателя	Показатели
2.3. Показатели проектной деятельности	Процент своевременно выполненных проектов. Портфель невыполненных проектов и срок их выполнения. Классификация проектов компании (портфолио). Ключевые компетенции компании (вербализованные) Средняя трудоемкость и длительность одного проекта. Ресурсы, выделенные на проектную деятельность в общей величине ресурсов компании, %. Количество зарегистрированных патентов (авторских свидетельств, или других документов, подтверждающих право на ноу-хау) компании. Средний срок действия патентов компании. Маркетинговые расходы (по привлечению или удержанию, продвижению) в расчете на один проект, ден.ед. или %.
2.4. Показатели оценки трудовых ресурсов организации	Количество работников. Текучесть персонала, %. Количество завершенных проектов на одного работника. Минимальное / максимальное количество текущих одномоментно проектов, в которых участвует один сотрудник. Средняя заработная плата сотрудников, менеджеров проектов, административного персонала ("владельцев ресурсов"). Время, затраченное на подготовку и переподготовку персонала, дни в год. Удельные годовые затраты на переподготовку персонала, ден. ед. Соотношение временных и постоянных работников, %. Среднее количество дней отсутствия на работе (абсентизм), дни. Индекс доверия персонала, численность функциональных менеджеров (масштаб управляемости). Индекс конфликтности проектных команд. Оценка уровня синдрома эмоционального выгорания сотрудников.
2.5. Показатели отношений с потребителями	Качество работ: процент проектов, выполненных в срок и оплаченных в срок, либо показатели, отражающие отношение потребителей к продукту (удовлетворенность качеством, количество повторных обращений, количество рекламаций). Количество клиентов (за период, кумулятивное). Доля рынка, % (в случае, если рынок существует). Количество потерянных клиентов, в абсолютном выражении или в % (отказы, рекламации). Количество клиентов на одного работающего, в абсолютном выражении, или в %. Удельный вес заключенных сделок в общем количестве контактов с покупателями, %. Индекс лояльности (приверженности) потребителей, %. Затраты на одного потребителя, ден.ед. Расходы на общий маркетинг (продвижение услуг компании), ден.ед. Среднее время между контактом с потребителем и заключением сделки. Расходы на пост-проектное обслуживание одного потребителя в год, ден.ед.

Следующий шаг организационных изменений – переход к многомерным организациям, где отдельная организационная единица выполняет много функций – от разработки продукта до его внедрения и продвижения на рынке.

При этом измерения могут быть различными. Так, Д. Садков и Г. Ципес [7] предлагают построение многомерной модели управления в трех измерениях - продукты, клиенты, время.

Происходит ли подобная эволюция организации только в условиях проектного подхода, сказать сложно, но безусловно проектная деятельность выступает своего рода катализатором таких организационных изменений.

Тем не менее, некоторые эксперты, например М. Сёри [8], утверждают, что существующие проектные и матричные структуры по сути являются механистическими моделями проектно-ориентированных организаций с той лишь разницей, что вместо отдельных подразделений в организграмме представлены отдельные проекты. М. Сёри предлагает модель проектно-ориентированной организации, в которой: а) проекты интегрированы по вертикали в портфель проектов, связанный с корпоративной стратегией, б) проекты интегрированы в жизненный цикл продукта, от формулирования бизнес-стратегии до получения прибыли, в) в организации функционируют интеграционные структуры по управлению проектами для создания и продвижения ценности.

4. Изменение системы мотивации в организации. В условиях проектного управления вознаграждение сотрудников организации следует непосредственно увязать с эффективностью выполнения проектов и готовностью к их реализации. Необходимо создать прозрачную систему мотивации, ориентированную на миссию, ценности организации, которая будет соответствовать ключевым компетенциям и учитывать индивидуальный вклад каждого сотрудника. Например, В. Ильин предлагает ввести показатель "личный рейтинг сотрудника" [9], который состоит из его потенциала и степени реализации его способностей в компании (этот элемент назван В. Ильиным "утилизацией"). Данный показатель экономической эффективности сотрудника учитывает суммарную занятость в проектах, коэффициент опыта и специализаций, расчет которого производится на основании данных личной матрицы знаний и опыта сотрудника. К сожалению, В. Ильин не приводит информации, каким образом используется этот показатель при определении размеров вознаграждения или статуса сотрудника в организации. Но очевидными являются такие принципы мотивации, которые применяются в проектно-ориентированных организациях:

- зоны ответственности различных категорий менеджеров не совпадают;
- вознаграждение менеджеров определяется достижением результатов в установленной зоне ответственности;
- вознаграждение участников проектных групп зависит от объемов и качества выполняемых работ;
- система материальной мотивации тесно взаимосвязана с системой бюджетирования предприятия и основана на учете индивидуального вклада каждого сотрудника.

5. Изменение представлений об изменениях. Организационные изменения воспринимаются как отдельный проект, в котором принимают участие все сотрудники, мнение которых рассматривается как экспертное, при этом приветствуется проявление инициативы и предпринимательских способностей менеджеров. Цель таких изменений – разработка и внедрение более адекватной и гибкой, можно даже сказать, легкой системы реализации проектной деятельности. Такой принцип позволяет избежать сопротивления организационным изменениям и предотвратить появление позиционных конфликтов.

Выводы. На основе обобщения основных публикаций в области управления проектами автором выявлены основные специфические черты

проектно-ориентированных организаций. Среди особенностей управления проектно-ориентированной организацией выделены следующие моменты: философия и миссия компании, показатели результативности компании, тип организационной структуры и распределения ответственности, система мотивации и система организационных изменений. Основной объединяющий указанных сфер принцип – ориентация на проектную деятельность.

Перспективы дальнейшего исследования в данном направлении.

Требует дальнейшего осмысления модель, предложенная М. Сёри, на предмет ее имплементации в существующие практики управления организацией. Необходимо разработать систему сбалансированных показателей, которая была бы выстроена с учетом причинно-следственных связей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Prahalad C.K. The Core Competence of the Corporation [Text]/ C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – May-June. – 15 p.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст]/ П. Дойль / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство "Питер", 1999. – 560 с.
3. Sydow J. Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial [Electronic resource] / Jorg Sydow, Lars Lindkvist, Robert DeFillippe. – Organization Studies. – 2004. – 25(9). – Subscriptions available at <http://oss.sagepub.com/content/25/9/1475>.
4. Kodama M. Project-based Organization in the Knowledge-based Society [Electronic resource] / Mitsuru Kodama. – Bookmark and Share Series on Technology Management. – Vol.12. – Subscriptions available at <http://www.icpress.co.uk/business/p469.html>.
5. Rugman A.M. Edith Penrose's Contribution To The Resource-based View of Strategic Management [Electronic resource] / A.M. Rugman, A. Verbeke // Strategic Management Journal. – 2002. – John Wiley & Sons, Ltd. – Published online: www.interscience.wiley.com.
6. Олизько С. Проектно-ориентированная система управления. Опыт внедрения на ремонтном производственном предприятии [Электронный ресурс] / Олизько С., Романов А., Сунцова О. – Энергорынок, 2-6. – № 7. – Режим доступа: <http://www.sovtech.ru/analyric/?ID=44>.
7. Садков Д. Базовые проектно-ориентированные модели деятельности консалтинговой компании [Электронный ресурс] / Д. Садков, Г. Ципес // PW WORLD TODAY – FEATURED PAPER. – July 2009. – Subscriptions available at <http://www.peworldtoday.net>.
8. Thiry M. Creating Project-Based Organizations to Deliver Value / Michel Thiry // PW WORLD TODAY – FEATURED PAPER. – March 2009. – Subscriptions available at <http://www.peworldtoday.net>.
9. Ильин В. Особенности управления качеством в проектно - ориентированной компании [Электронный ресурс] / В. Ильин // Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY14/oukp.htm>.

Рецензент статті
Д.е.н., проф. Козаченко Г.В.

Стаття надійшла до редакції
22.08.2011 р.