

УДК 658.5.011: 658.846

Тімінський Олександр Георгійович

Кандидат технічних наук, доцент, докторант факультету інформаційних технологій, *orcid.org/0000-0001-8265-6932*
Київський національний університет ім.Тараса Шевченка, Київ

Марушак Ілля Олександрович

Регіональний директор, *orcid.org/0000-0002-3682-252X*

Kintaro Cells Power copr. (Tokyo, Japan)

АНАЛІЗ ПРОЕКТУ ПРОАКТИВНОГО СТВОРЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ МЕРЕЖІ НА БАЗІ ЦІННІСНОГО ПІДХОДУ

Анотація. Розглянуто проект проактивного створення регіональної мережі на базі ціннісного підходу. Доведено, що діяльність щодо створення регіональної мережі є проектом. Описано властивості проекту створення регіональної мережі. Для застосування в проекті проаналізовані поширені організаційні структури. Зроблено висновок, що для цілей проекту найбільш прийнятною є збалансована матрична структура. Прийнятною виділено також сильну матричну структуру, за умови якщо проектний офіс вже існує у материнській компанії. Запропоновано методологію для управління проектом створення регіональної мережі. Корпоративну методологію пропонується створити на базі стандартів Міжнародної асоціації управління проектами IPMA. Проаналізовано цінності учасників проекту – материнської компанії, учасників проекту, зацікавлених сторін проекту, менеджера проекту, команди проекту. Запропоновано поняття антицінності. Виділено антицінність першого роду і антицінність другого роду. Антицінність першого роду визначено як відсутність цінності. Антицінність другого роду визначено як створення небажаних цінностей для зацікавленої сторони. Зроблено висновки з проведених досліджень. Окреслено напрями подальших досліджень.

Ключові слова: управління проектами; проактивність; регіональна мережа; цінність; антицінність

Вступ

Підходи у проектному менеджменті, що передбачають прогнозування, відомі починаючи з піонерської роботи Н.С. Бушуєвої щодо проактивного управління [1], відтоді вони де факто стали стандартом сучасного підходу до системного управління проектами і програмами.

Проекти створення регіональної мережі не є принципово новими у менеджменті, зокрема у проектному. Однак із застосуванням проактивних алгоритмів і підходів такі проекти не розглядалися, а отже обрана тема є актуальною.

Джерела [2-4] акцентують увагу на важливості збалансованого розвитку регіонів країни або континенту. Це не означає однакового рівня розвитку, а висуває вимоги щодо врахування специфіки кожного регіону у побудові моделей розвитку.

Тема цієї наукової публікації народилася на стику науки і практики. З точки зору практики існує завдання щодо побудови регіональної мережі однієї з японських компаній. З точки зору теорії актуально розробити науково обґрунтований інструментарій з

можливістю подальшого його використання у подібних проектах. А отже тема є науково і практично значущою.

Мета статті

Метою статті є розгляд і аналіз підходів до реалізації проекту проактивного створення регіональної мережі на базі ціннісного підходу, визначення властивостей проекту, доцільної оргструктури і головних цінностей.

Виклад основного матеріалу

Створення регіональної мережі являє собою діяльність щодо відкриття регіональних філіалів з метою створення розгалуженої у певному регіоні (регіонах) мережі представництв материнської компанії. Можна довести, що така діяльність може розглядатися як проект, оскільки володіє такими характеристиками:

– обмеженість у часі (згідно зі стратегією розвитку компанії визначено кінцевий термін діяльності щодо створення регіональної мережі, а також реперні точки щодо відкриття кожного з регіональних представництв мережі);

– унікальність (окрема компанія без регіонального представництва вперше для себе братиме участь у його створенні, для неї така діяльність буде унікальною);

– обмеженість ресурсів (ресурси, що спрямовуватимуться на діяльність для створення регіональної мережі, обмежені кількістю співробітників компанії, яких вона може залучити до цього проекту, та обмеженим бюджетом, що виділяється на цю діяльність);

– вимагає застосування специфічних методів управління (паралельно з основною діяльністю материнської компанії вона реалізує діяльність щодо розвитку, яка полягає у створенні регіональної мережі. Така паралельність вимагає особливої уваги до діяльності з розвитку, оскільки операційна основна діяльність є налагодженою. Діяльність з розвитку у паралельному режимі потребує специфічних методів управління, що передбачає тимчасове залучення фахівців материнської компанії до паралельної відносно до основної діяльності).

Виходячи з наведеного, робимо висновок, що створення регіональної мережі є проектом.

Виділимо властивості проекту створення регіональної мережі:

– організаційна складність (організаційні структури створюватимуться у декількох місцях регіону, їм належить активно взаємодіяти між собою і центром – офісом материнської компанії);

– регіональна розподіленість (представництва для створення розгалуженої регіональної мережі будуть розташовані у декількох країнах регіону, в деяких з них – по декілька представництв, тому взаємодія між ними і материнською компанією, з метою підвищення ефективності і мінімізації витрат, має відбуватися переважно у віртуальному просторі);

– мультикультурне середовище (з причини розташування регіональних представництв у різних країнах виникає мультикультурне середовище, яке вимагає урахування цього факту і особливих підходів до управління комунікаціями, мінімізації інформаційного шуму і уникнення непорозумінь, що можуть виникати у такому середовищі);

– високий рівень конфліктності (яка виникає внаслідок мультикультурності і відповідної високої ймовірності непорозумінь і з їх причини – конфліктів, до того ж має братися до уваги можливість неправильного перекладу під час комунікацій);

– ментальна складність (різниця в інтерпретації термінів, понять, уявлень в мультикультурному середовищі продукує ментальну складність навіть не на рівні окремих комунікаційних помилок, а на рівні ментальної розбіжності учасників комунікацій проекту зі створення регіонального представництва, що

необхідно враховувати при управлінні проектом командою управління);

– необхідність проактивного управління (внаслідок організаційної і ментальної складності, регіональної розподіленості виникає питання щодо стійкості і прогнозованості управління. В такому випадку реактивне управління у відповідь на проблеми, що виникають по ходу, не є ефективним. Для забезпечення належної якості управління система управління має базуватися на проактивних алгоритмах і підходах, які передбачають прогнозування зміни навколишнього проектного середовища і генерацію управлінських впливів на випередження, для мінімізації негативних наслідків від руйнівних подій, і покращення дії позитивних впливів);

– висока ресурсомісткість (кожне регіональне представництво має розташовуватися в окремому офісі, що вимагає значних витрат. Окрім того, до роботи в кожному філіалі буде залучатися певна кількість людей, що у сукупності формує вимогу до значних людських і матеріальних ресурсів проекту).

За результатами аналізу властивостей проекту створення регіональної мережі можна зробити висновок, що такий проект є складним, а отже його організація має відбиватися у складній структурі. Серед таких структур можна визначити два варіанти такої організації – комплексний проект або мультипроект. У першому випадку відкриття кожної філії може розглядатися як підпроект, у другому випадку – як проект у межах мультипроекту.

Підберемо організаційну структуру управління для проекту створення регіональної мережі по відношенню до материнської організації. Для цього проаналізуємо існуючі організаційні структури, представлені у стандарті РМВОК.

Функціональна оргструктура не передбачає окремих персоналій для управління проектом (ані керівника проекту, ані навіть координатора), яке здійснюється на вищому рівні управління материнської компанії. Операційне керівництво проектом у такому випадку проходить на нарадах топ-менеджменту. Така оргструктура без визначених відповідальних вочевидь не підходить до описуваного проекту як комплексно складного і такого, що вимагає особливої уваги. Або, у разі застосування функціональної оргструктури управління проектом буде неефективним.

Слабка матрична оргструктура передбачає призначення одного зі співробітників материнської компанії координатором проекту по сумісництву з основною роботою. Причому на такого координатора не покладається відповідальність за результати проекту. Така оргструктура також не може певною мірою бути адекватною властивостям описуваного проекту, оскільки він є важливим, складним і

ресурсномістким, а розпорощення відповідальності при його управлінні є не кращим управлінським ходом. Однак, у разі вибору такої оргструктури, результати її роботи будуть кращими, ніж у функціональної структури.

Збалансована матрична оргструктура («середня матриця») потребує надання окремої посади – керівника проекту – або у штатній структурі материнської компанії, або із залученням фахівця з управління проектами з ринку. До обов'язкових, але недостатніх вимог до такого фахівця є наявність міжнародного сертифікату з проектного менеджменту. До достатніх – наявність досвіду успішної реалізації подібних проектів в інших компаніях. Також в збалансованій матричній структурі залишається посада координатора, обов'язками якого є комунікація між різними підрозділами материнської організації. Така оргструктура є першою серед розглянутих, що має адекватність до описуваного проекту, оскільки з'являється фахівець, на якому концентрується відповідальність перед материнською компанією за успішну реалізацію проекту.

Сильна матрична оргструктура передбачає функціонування в материнській організації підрозділу, що опікувався б виключно проектною діяльністю. Назви такого підрозділу варіюються – це може бути центр компетенції, відділ проектних менеджерів тощо, але найчастіше його називають проектним офісом, або більш повно – офісом управління проектами і програмами. Певною мірою така організаційна структура відповідає описуваному проекту, його складності і комплексності. Однак є одне застереження. Воно полягає, зокрема, у тому, що такий проектний офіс має працювати на усі проекти компанії. Отже, у материнській компанії окрім описуваного мають бути інші проекти розвитку. Компанія має бути готовою до комплексного розвитку. Оскільки у протилежному випадку після реалізації описуваного проекту таку структуру необхідно буде розформувати, що є недоцільним з точки зору стратегії організаційного розвитку. Не тільки необхідність подальшого працевлаштування фахівців проектного офісу, але й недостатня зрілість материнської компанії в управлінні проектами і програмами може стати на заваді впровадження такої оргструктури. Виключенням є той випадок, коли проектний офіс вже працює в материнській компанії, і тоді описуваний проект поповнить пул проектів такого офісу.

Проектна оргструктура відповідає такій діяльності, яка, розпочинаючись, засновує оргструктуру, а після завершення проекту така структура розформовується. Такий тип оргструктури також має певну адекватність до описуваного

проекту створення регіональної мережі. Однак слід вказати на слабкість зв'язків такої створюваної структури із материнською організацією. Крім того, проектна структура як правило використовується для окремих проектів, не пов'язаних організаційно з компаніями і підприємствами.

Окремим випадком розглянемо проектно-орієнтовані структури, діяльність яких базується виключно на реалізації проектів. Прикладами таких структур є будівельні, інжинірингові компанії. Однак така специфіка не притаманна будь-якій материнській організації, і проектна орієнтованість характеризує саме материнську організацію, а не її зв'язок з описуваним проектом. Тому такий варіант оргструктури не є прийнятним для описуваної ситуації.

Композитна оргструктура є «ноу-хау», яке вперше з'явилося у п'ятій версії стандарту РМВОК [5]. Така структура передбачає розвинену мережу проектів всередині материнської організації, частина з яких керується за функціональною структурою, частина – за слабкою матрицею, частина – за середньою, частина – за сильною. А отже робимо висновок, що далеко не кожній материнській компанії вдається розгорнути таку діяльність з розвитку, щоб маніпулювати не тільки проектами, а ще й організаційними структурами. Однак, такі компанії можуть існувати, але їх розгляд і розгляд реалізації у них описуваного проекту потребує окремого дослідження.

У якості резюме щодо аналізу оргструктур можна зазначити, що найбільш адекватною структурою для проекту створення регіональної мережі є збалансована матриця. З меншою ймовірністю це може бути сильна матриця – за умови існування проектного офісу в материнській компанії ще до реалізації описуваного проекту.

Визначимо методологію управління проектами, доцільну для використання в проекті створення регіональної мережі.

Залишаючи за дужками детальний і ґрунтовний аналіз існуючих методологій управління проектами, сформулюємо тезу щодо вибору з відомих методологій управління проектами доцільних елементів з метою включення їх у корпоративну методологію управління проектами материнської організації.

Не зважаючи на фундаментальність і вивіреність стандарту РМВОК [5], у якості основи для реалізації проекту створення регіональної мережі візьмемо сімейство стандартів Міжнародної асоціації управління проектами IPMA. Це сімейство є визначним з огляду на той факт, що у ньому представлені стандарти щодо:



Рисунок – Модель проекту проактивного створення регіональної мережі

– індивідуальних компетенцій проектного менеджера (IPMA ICB – International Competence Baseline, поточна версія 4.0) [6];

– організаційної компетенції підприємства, на якому розвинена проектна діяльність (ICB OCB – Organisational Competence Baseline) [7];

– конкретного проекту і його досконалості (IPMA PEV – Project Excellence Baseline) [8].

Таким чином, у сімействі стандартів IPMA маємо цілісну систему, що охоплює вимоги і до окремих фахівців, і до самого проекту, і організації, що його здійснює.

До корпоративної методології материнської компанії, що буде базуватися на стандартах IPMA, додамо один з елементів методології PRINCE2 [9], який заслуговує на запозичення. А саме періодичне проведення для проекту бізнес-кейсу, який дає висновок щодо доцільності продовження реалізації проекту.

Позначимо основні цінності проекту в межах ціннісного підходу. Виділимо цінності основних зацікавлених сторін.

Для материнської компанії в проекті формування регіональної мережі створюється весь спектр цінностей згідно стандарту P2M [10]: унікальна цінність активу, цінність інновації, цінність володіння, цінність інтелектуального активу.

Для учасників і зацікавлених сторін проекту створюються цінності інновації та цінність інтелектуального активу.

Для керівника проекту і проектною команди створюється цінність участі у проекті і цінність інтелектуального активу. Остання цінність у даному випадку виражається через спрацьованість команди, її можливість брати участь у подібних проектах на основі надбаного у цьому проекті досвіду.

Загалом, проект проактивного створення регіональної мережі за результатами досліджень показано у вигляді концептуальної моделі (рисунок).

У руслі ціннісного підходу поряд з поняттям “цінності” введемо поняття “антицінності”.

Антицінність – такий вимір відношення зацікавленої сторони до проекту (програми) або його аспекту, за якого аспект проекту (програми) оцінюється зацікавленою стороною як такий, що створює продукт, небажаний для зацікавленої сторони, такий, що створюватиме їй додаткові перешкоди.

При цьому вбачається два типи антицінності. Антицінність першого типу полягає у відсутності створення цінностей для зацікавленої сторони. Наприклад, команда проекту не створила інтелектуальну цінність активу. У такому разі з’являється антицінність не створення цієї цінності.

Антицінність другого типу полягає у створенні для зацікавленої сторони небажаного результату, проблеми, перешкоди тощо. Наприклад, створення у проекті регіонального філіалу, що буде спричиняти конкуренцію зацікавленій стороні.

Проведення додатково до аналізу цінностей, аналізу антицінностей допоможе глибше розуміти зацікавлені сторони проекту створення регіональної мережі, заздалегідь враховувати їх на фазі планування, що, разом з іншими інструментами, робить цей проект проектом проактивного створення регіональної мережі.

Напрямом подальших досліджень можна назвати розробку моделей, методів і підходів щодо аналізу сукупності цінності-антицінності проекту проактивного створення регіональної мережі.

Висновки

Таким чином, у цій статті наведено аналіз проекту проактивного створення регіональної мережі на базі ціннісного підходу. Виділено головні особливості такого проекту, особливу увагу слід зосередити на необхідності його проактивного управління. Також була проаналізована доцільна

організаційна структура для проекту. Такою структурою визначена збалансована матрична структура або сильна матрична у разі вже наявного в материнській компанії проектного офісу. Виділені цінності зацікавлених сторін, введено поняття антицінності. Запропонована концептуальна модель проекту. На основі проведеного аналізу сформульовані напрями подальших досліджень.

Список літератури

1. Бушуєва Н. С. Матричні технології проактивного управління програмами організаційного розвитку [Текст]: автореф. дис. ... докт. техн. наук: 05.13.22 / Н. С. Бушуєва. – Київський національний університет будівництва і архітектури, 2008. – 40 с.
2. Ленд'єл М. Спеціальні інститути розвитку територій: європейський досвід [Текст] / М. Ленд'єл // Інститути та інструменти розвитку територій. На шляху до європейських принципів : статті. – К.: 2001. – С.67-148.
3. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку [Текст] : навч. посіб. / В.А.Рач, О.В.Росошанська, О.М.Медведева; за ред. В.А.Рача. – К.: К.І.С., 2010. – 276 с.
4. Стеченко Д. М. Управління регіональним розвитком: навчальний посібник / Д. М. Стеченко. – К.: Вища школа, – 2000. – 223 с.
5. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition [Текст] / USA. – PMI, 2013. – 589 p.
6. IPMA Individual Competence Baseline (ICB) Version 4.0 for Project, Programme & Portfolio Management [Електронний ресурс] / IPMA, 2015. – 431 p. – Режим доступу: \WWW/ URL: <http://products.ipma.world/ipma-product/icb/read-icb/>
7. IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB) for Developing Competence in Managing by Projects. Version 1.1 [Текст] / International Project Management Association. – Amsterdam: 2016. – 105 p.
8. IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB) for Achieving Excellence in Projects and Programmes. Version 1.0 [Текст] / International Project Management Association. – Amsterdam: 2016. – 112 p.
9. OGC (Office of Government Commerce). Managing Successful Projects with PRINCE2 (2009) [Текст]. – TSO (The Stationery Office), Printed in the United Kingdom for The Stationery Office, 327 p.
10. Ярошенко Ф. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний P2M [Текст] / Ф. Ярошенко, С. Бушуев, Х. Танака. – К.: Саммит-книга, 2012. – 272 с.

Стаття надійшла до редколегії 30.06.2017

Рецензент: д-р техн. наук, проф. В.М. Скіданов, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.

Тиминский Александр Георгиевич

Кандидат технических наук, доцент, докторант факультета информационных технологий, orcid.org/0000-0001-8265-6932
 Киевский национальный университет им. Тараса Шевченко, Киев

Марущак Илья Александрович

Региональный директор, orcid.org/0000-0002-3682-252X
 Kintaro Cells Power copr. (Tokyo, Japan)

АНАЛИЗ ПРОЕКТА ПРОАКТИВНОГО СОЗДАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СЕТИ НА БАЗЕ ЦЕННОСТНОГО ПОДХОДА

Аннотация. Рассмотрен проект проактивного создания региональной сети на базе ценностного подхода. Доказано, что деятельность по созданию региональной сети является проектом. Описаны свойства проекта создания региональной сети. Для возможного применения в проекте проанализированы распространенные организационные структуры. Сделан вывод, что для целей проекта наиболее подходит сбалансированная матричная структура. В качестве приемлемой выделена сильная матричная структура, при условии, что проектный офис уже существует в материнской компании. Предложена методология для управления проектом создания региональной сети. Корпоративную методологию предлагается создать на базе стандартов Международной ассоциации управления проектами IPMA. Анализируются ценности участников проекта – материнской компании, а также участников заинтересованных сторон, менеджера и команды проекта. Предложено понятие “антиценности”. Выделены антиценности первого типа и второго типа. Антиценность первого типа определена как отсутствие ценности. Антиценность второго типа определена как создание нежелательных ценностей для заинтересованной стороны. Сделаны выводы и определены направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: управление проектами; проактивность; региональная сеть; ценность; антиценность

Timinsky Alexander G.

PhD (Eng.), docent, doctoral student of information technology faculty, *orcid.org/0000-0001-8265-6932*
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

Marushchak Illia A.

Regional Director, *orcid.org/0000-0002-3682-252X*
Kintaro Cells Power copr. (Tokyo, Japan)

**ANALYSIS OF THE PROJECT OF PROACTIVE CREATION OF THE REGIONAL NETWORK BASED
ON THE VALUE-BASED APPROACH**

Abstract. *The project of proactive creation of the regional network based on the value-based approach is considered. The regional networking activity is proven to be a project. Described properties of the project of creation of a regional network – organizational complexity, regional distribution, multicultural environment, high level of conflict, mental complexity, the need for proactive management, high resource complexity. For application in the project analyzed common organizational structures – functional, weak matrix, balanced matrix, strong matrix, project, composite. It is concluded that for the purposes of the project the most adequate is the balanced matrix structure. A strong matrix structure is also considered to be acceptable, provided that the project office already exists in the mother company. The methodology for managing the creation regional network project is proposed. The corporate methodology is proposed to be developed on the basis of the standards of the International Association for the Management of Projects IPMA. The values of project participants – the parent company, project participants, stakeholders of the project, project manager, project team – are analyzed. The concept of anti-value is proposed. The anti-value of the first kind and the anti-value of the second kind are highlighted. The anti-value of the first kind is defined as a lack of value. The anti-value of the second kind is defined as creating undesirable values for the stakeholders. Conclusions from the conducted researches are made. The prospect for further research in this direction is highlighted. Pict. 1. Bibliography. 10.*

Keywords: *project management; proactivity; regional network; value; anti-value*

References

1. Bushueva, N.S. (2008). *Matrix technology for proactive program management organizational development: Authoref. Thesis. ... Doctor. Techn. Sciences: 05.13.22. – Kyiv National University of Construction and Architecture, 40.*
2. Landiel, M. (2001). *Specialist Territorial Development Institutions: European Experience. Institutes and Instruments of Territorial Development. On the Way to European Principles: Articles. Kyiv, 61-148.*
3. Rach, V.A., Rososhanskaya, O.V., Medvedeva, O.M. (2010). *Project Management: Practical Aspects of Implementation of Regional Development Strategies: Teaching. Manual, ed. V.A. Rach. Kyiv: K. I. S., 276.*
4. Stechenko, D.M. (2000). *Management of Regional Development: a Textbook. Kyiv: Higher school, 223.*
5. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). (2013). Fifth Edition. USA. PMI, 589.*
6. *IPMA Individual Competence Baseline (ICB) (2015) Version 4.0 for Project, Programme & Portfolio Management. IPMA, 431. – Access: <http://products.ipma.world/ipma-product/icb/read-icb/>*
7. *IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB) for Developing Competence in Managing by Projects. (2016) Version 1.1. International Project Management Association. Amsterdam, 105.*
8. *IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB) for Achieving Excellence in Projects and Programmes. (2016). Version 1.0 / International Project Management Association. Amsterdam, 112.*
9. *OGC (Office of Government Commerce). Managing Successful Projects with PRINCE2. (2009). TSO (The Stationery Office), Printed in the United Kingdom for The Stationery Office, 327.*
10. Yaroshenko, F. Bushuyev, S. Tanaka, H. (2012). *Management of Innovative Projects and Programs Based on the P2M Knowledge System. Kyiv, Summit Book, 272.*

Посилання на публікацію

- APA Timinsky A.G. & Marushchak, I.A. (2017). *Analysis of the project of proactive creation of the regional network based on the value-based approach. Management of Development of Complex Systems, 31, 53 – 67.*
- ДСТУ Тімінський, О.Г. Аналіз проекту проактивного створення регіональної мережі на базі ціннісного підходу / О.Г. Тімінський, І.О. Марущак // *Управління розвитком складних систем. – 2017. – №. – С. 53 – 67.*