

**МОДЕЛЬ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
В ДИНАМИЧЕСКОМ ОКРУЖЕНИИ**

А. И. Белоконь*, д. т. н., проф., **В. В. Малый****, к. т. н., проф.,
А. И. Мазуркевич**, асс.

**ГВУЗ «Приднепровская государственная академия
строительства и архитектуры»*

***Национальная металлургическая академия Украины, Днепропетровск*

Постановка проблемы в общем виде Создание эффективных методологий управления программами развития организаций является важным фактором применения проектного подхода в практике [1]. Следует отметить активную позицию международных финансовых организаций в продвижении профессиональных знаний и практики управления проектами, как ключевого инструмента развития предприятий, таких как Всемирный банк реконструкции и развития, Европейский банк реконструкции и развития, программы технической помощи различных донорских организаций, которые формируют точечную сеть продвижения профессиональных знаний и лучшей мировой практики управления проектами на Украине [2]. Развитие начинается с формирования «видения» будущего организации. Это не просто первый шаг проекта или программы, а рождение нашего представления, часто очень размытого, о будущем организации, ее месте на рынке, прибыльности бизнесов, их устойчивости и росте, инновационных решениях в продуктах (услугах), процессах производства (технологиях), управления и организации бизнеса [3].

Связь проблемы с научными и практическими задачами Современный этап развития украинских организаций (предприятий и бизнесов) характеризуется высокой динамикой и нестабильностью. Нестабильность развития чаще всего характеризуется реактивными методами управления, которые создают основу современного управления развитием большинства украинских организаций. Источниками динамики развития является общий процесс экономического развития страны, рост компетенций менеджеров организаций и проектов, а так же минимально – негативное влияние государственных регулирующих органов. Проактивное управление [4] на основе формализованных научно-обоснованных механизмов организационного развития является одним из перспективных методов динамического подхода в области управления проектами.

Анализ последних исследований и публикаций Проактивное управление проектами и программами развития организаций определяет систему моделей, методов и механизмов формирования программ развития на основе видения, построенного в рамках модели жизненного цикла организации, синхронизированной с жизненными циклами продуктов, выводимых на рынок и развитием набора механизмов и инструментов, обеспечивающих быстрый стабильный рост организации в процессе реализации инновационной стратегии [1].

Согласно [4] сформулированы следующие основные характеристики устойчивого развития быстрорастущих компаний:

- ▲ руководство философией жизненных циклов бизнесов и продуктов, выводимых на рынок;

- ▲ соответствующие изменения организационных структур и стилей управления;

- ▲ инновации в продуктах (услугах), системах бизнес-процессов, управленческих и технологических процессах;

- ▲ конфликты и потенциальные кризисы, которые зарождаются как внутри компаний, так и в динамически меняющемся окружении.

Отметим существование связей между развитием бизнеса, стилями управления, организационными структурами, процессами и продуктами [4]. Данные связи могут изменяться в зависимости от бизнеса и его инновационности, уровня конкурентной борьбы на рынках по продуктам (услугам), технологической сложности и зрелости компаний в предметной области, а также систем управления. Согласно [5], современное управление проектами основано на положении о том, что именно люди являются основной составляющей успеха, как проекта, так и организации в целом.

Одной из важных составляющих динамического подхода, является цель. Процесс инициации проектов развития организации начинается с определения целей и результатов их реализации [6]. Проактивное управление организацией, в рамках динамического подхода, позволяет, используя стратегический потенциал [7], найти свою уникальность и превратить ее в стимул для конкретных потребителей пользоваться услугами (товарами) именно этой компании.

Выделение ранее нерешенных частей проблемы Очевидно, что основной стратегической задачей руководства проектами и программами компании является установление баланса в системе целей организации, программы ее развития, портфелей проектов, отдельных проектов, команд менеджеров и отдельных менеджеров. Такой баланс может быть достигнут на основе анализа причинно-следственных связей между процессами, происходящими в проектно-ориентированной организации. Существующие модели, методы и механизмы управления программами организационного развития, как правило, формировались на основании практики, слабо формализованы и не позволяют строить эффективные процессы активного управления ростом организаций в конкурентном, динамическом окружении [2].

Целью статьи является рассмотрение организации с проектно-ориентированным управлением, через призму факторов методологии проактивного управления, в рамках динамического подхода.

Изложение основного материала исследования Согласно источникам [8, 9] любая организация в ходе своего развития (рис.1) сталкивается с двумя группами ограничений: внутренними, ограничениями вызванными особенностями организации и внешними вызванными особенностями рынка.

При более детальном рассмотрении проактивного управления и его методологии можно увидеть, что в его основе лежат шесть факторов организации: инновации, проекты, рынок (потребности), цели, продукты (услуги) и технологии.

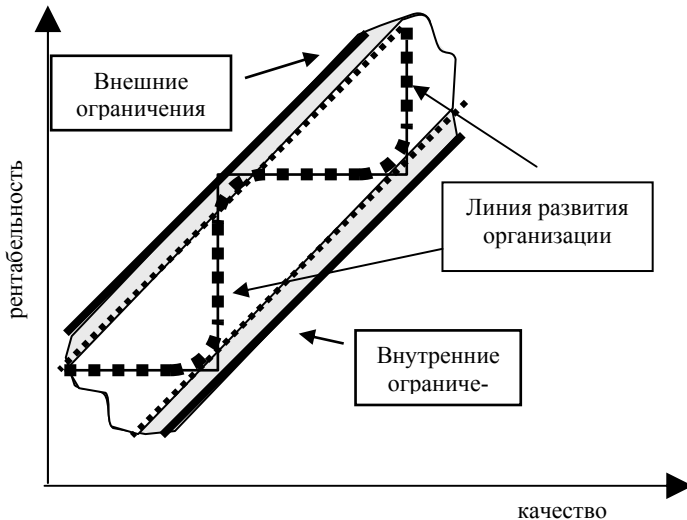


Рис. 1. Модель развития организации

Дополнив данный перечень, согласно источникам [5, 7, 10]: рисками и компетенциями авторы получили следующую модель проектно-ориентированной организации в динамическом окружении в рамках методологии проактивного управления (рис.2).

На рисунке 2 окружность обозначает организацию с происходящими в ней процессами, различной природы. Так «потребности рынка» формируют «цели организации», которые в свою очередь порождают «образы продуктов», ограниченные «технологическими возможностями» организации. Из «технологических возможностей» вытекают «проекты», требующие определенных «компетенций». «Компетенции» (или их недостаток) порождают «риски», для компенсации которых необходимы «инновации» меняющие «потребности». Новые «потребности» порождают новые «цели» и т.д. в соответствии со «спиралью развития», проекция которой представлена на рисунке 1.

Исходя из рисунка 2, можно увидеть, что «Цели - Технологии - Компетенции - Инновации» определяют внутренние ограничения развития организации, а «Потребности - Продукты - Проекты - Риски» - внешние. При этом каждый из контуров является замкнутым.

Внутренний контур, определяемый «целями» организации, включает «технологии», «компетенции» и «инновации», реализующиеся соответственно в технологическом и «человеческом» обеспечении производства и его инновационном потенциале.

Внешней контур, определяемый «потребностями», включает «продукты», «проекты» и «риски», и описывает взаимодействие организации с окружением.

Из рисунка 2. видно, что процессы в организации чередуются, обеспечивая реакции, как на внутренние, так и на внешние факторы. При этом каждый внутренний фактор, порождает реакцию направленную вовне, а внешний - реакцию направленную внутрь предприятия.

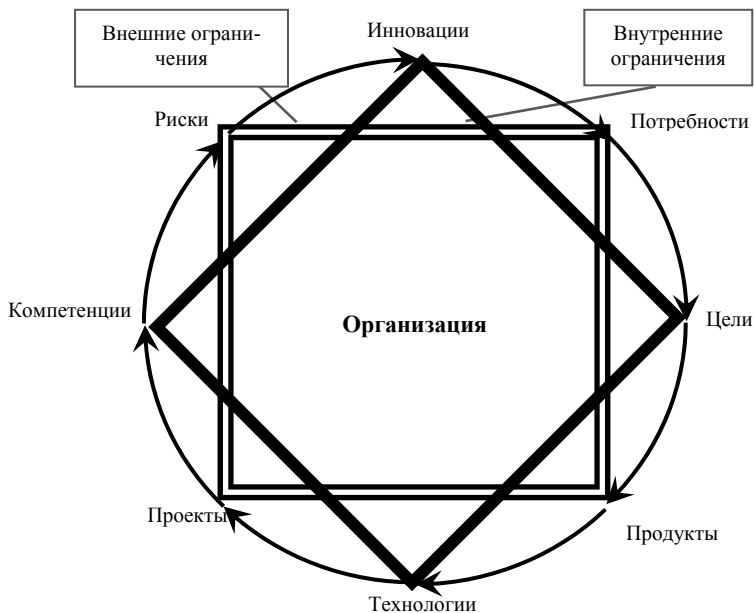


Рис. 2. Модель проектно-ориентированной организации в динамическом окружении

С системной точки зрения [8] упомянутые процессы описываются кривой следующего вида (рис 3.)

Поскольку проектно-ориентированная организация включает две группы факторов (внутренние и внешние), то главная производственная функция системы описывается тоже в двух отношениях - (внутренним и внешним) (рис. 3).

Внутренняя составляющая проектно-ориентированной организации, согласно рисунку 3, выглядит следующим образом:

- отрезок от 0 до 1, соответствует «Целям»: организация отбирает, анализирует и ставит себе цели; все процессы, происходящие в это время в организации, отбираются по принципу «соответствия целям»;

- на отрезке 1 - 2 «Цели» сменяют «Технологии», то есть теперь главный вопрос, которому подчиняется все в организации, состоит в качестве технологического обеспечения;

- на отрезке от 2 - 3 «Технологии» уступают место «Компетенциям», вопрос «как мы делаем?», теряет свою актуальность, на смену ему приходят вопросы «кто?» и «какими средствами?»;

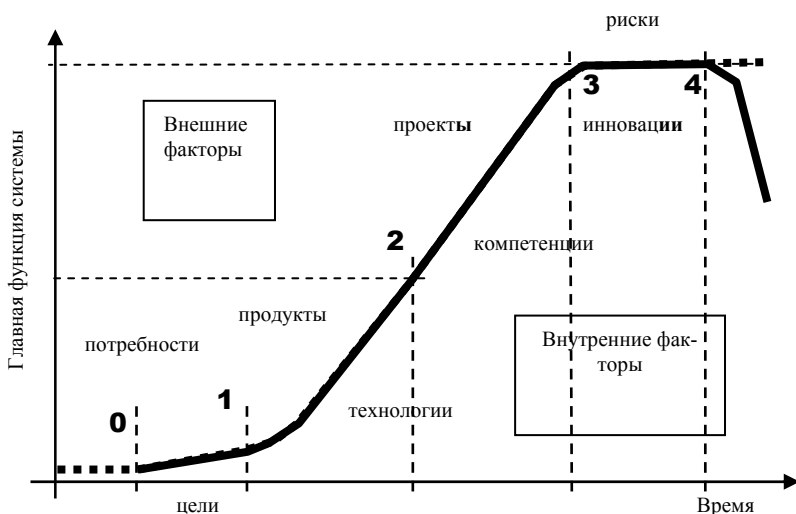


Рис. 3. Динамика главной производственной функции системы [8]

- отрезок 3 – 4, показывает, что организация достигла пика своего развития, и для того, чтобы удержаться на вершине, необходимо работать с «Инновациями»; «Что еще принципиально нового мы можем еще придумать?», - задают себе менеджеры организации на этом этапе.

А внешняя составляющая проектно-ориентированной организации отображается так:

- на отрезке 0 - 1 основную роль играют «Потребности», то есть главное, на что «смотрит» организация во внешнем мире - это на потребителей, чьи потребности она считает возможным удовлетворить;

- отрезок 1 - 2 характеризуется, ориентацией организации на «Продукты», возникают вопросы конкуренции: «Насколько наш «Продукт» конкурентоспособен?», «Кто наши основные конкуренты?», «В чем уникальность нашего предложения?» и т.д. и т. п.;

- на отрезке 2 - 3 «классическое» предприятие сталкивается с необходимостью работы в режиме проектов, с «ограниченным во времени целенаправленным изменением отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными границами трат и ресурсов и специфической организацией» [9], как с основным инструментом конкурентной борьбы; а проектно-ориентированная организация, сталкивается с «проектами в квад-

рате», то есть стандартные инструменты проектного управления на данном этапе либо перестают работать вообще, либо решают поставленные задачи только в определенных классах ограничений и для продуктивной работы организации возникает потребность в качественно новых методологиях проектного менеджмента;

- организация, вышедшая на отрезок 3 - 4, больше внимания начинает уделять «Рискам», при этом риски на данном этапе развития организации, в большей степени являются неопределенностями, чем рисками, в классическом определении данного понятия; и основная задача организации состоит в работе по снижению уровня неопределенности.

Исходя из вышеизложенного, можно увидеть, что практически все вопросы фактора «Цели» зависят напрямую от выбора того или иного класса потребителей; проблемы, связанные с конкуренцией, решаются при помощи качественных технологий; новые методологии проектного менеджмента должны, в первую очередь, опираться на человеческий фактор, а снятие неопределенностей решается внедрением инноваций.

Выводы. Представленная модель позволяет исследовать (в том числе на формальном уровне) процессы, происходящие в проектно-ориентированной организации и их влияние, как на саму организацию, так и на среду с которой она взаимодействует, что и является реализацией динамического подхода в данной задаче.

Перспективы дальнейших исследований в данном направлении. Дальнейшая формализация представленной модели позволит получать аналитические зависимости, взаимодействий и взаимосвязей в проектно-ориентированных организациях, и с их помощью вывести анализ таких организаций на качественно новый уровень.

Использованная литература

1. Бушуев С. Д. Проактивное управление программами организационного развития / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В. А. Рача. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2006. - № 2 (18). - С. 22-30.
2. Бушуев С. Д. Развитие технологической зрелости в управлении проектами / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В. А. Рача. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. - № 2 (7). - С. 5-12.
3. Бушуев С. Д. Модели и методы стратегического развития быстрорастущих организаций / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, А. М. Захаров // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В. А. Рача. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2006. - № 1 (17). - С. 5-14.

4. Бушуева Н. С. Механизмы матричных технологий проактивного сбалансированного управления программами организационного развития // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В. А. Рача. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. - № 3 (23). - С. 16-24.
5. Копитько О. О. Менеджмент змін при впровадженні проектно-орієнтованого управління в організаціях. // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В. А. Рача. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. - № 3 (35). - С. 5-10.
6. Оберемок И. И. Подходы к определению целей результатов проектов организации // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В. А. Рача. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. - № 3 (23). - С. 63-67.
7. Рач В. А. Стратегический потенциал предприятия в условиях новой экономики // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В. А. Рача. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. - № 1 (4). - С. 5-9.
8. Системы и системный анализ: Методы принятия решений в проектах / В. В. Малый, А. И. Мазуркевич, К. Ф. Ковальчук, С. В. Антоненко, М. С. Завгородний, М. Н. Штанков: Монография. – Днепропетровск: «ИМА-пресс», 2011. - 166 с.
9. Управління проектами / Під ред. С. К. Чернова и В. В. Малого: Навчальний посібник, - Миколаїв, НУК, 2010. – 354 с.
10. Управление проектами: Справочное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. – М.: Высш. шк., 2001. – 450 с.