

И. В. Польшаков, к.т.н., доцент

Университет экономики и права «КРОК»
ул. Лагерная, 30-32, г. Киев-113, Украина
maestro_ilya@ukr.net

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В статье рассмотрена деятельность проектно-ориентированных организаций в условиях турбулентной окружающей среды. Предложено использовать комбинацию методов проектного и операционного управления организацией. Инструменты проектного управления предлагается использовать в группе процессов верхнего уровня, в качестве инструментов нижнего уровня – использовать модели и методы реинжиниринга, в качестве инструментов реинжиниринга – второй вид современной трактовки реинжиниринга – реинжиниринг развития.

В рамках данного исследования, на основе опыта реализованных проектов, выдвинута гипотеза о возможности взаимного применения инструментов портфельного управления и реинжиниринга бизнес-процессов в рамках стратегического управления проектно-ориентированной организацией (на примере IT).

Ключевые слова: проектно-ориентированные организации, стратегический менеджмент, портфель проектов, реинжиниринг развития.

Постановка проблемы. Проектно-ориентированные организации (ПОО) существуют в турбулентной окружающей среде в условиях агрессивной глобальной конкуренции, постоянно сокращающихся сроков жизненного цикла продукта проекта. Быстро меняющаяся среда постоянно требует новых направлений и инструментов эффективного менеджмента. Несмотря на частые технологические прорывы, быстро меняющиеся методы и модели рынка, возникает насущная потребность разработки методов и средств стратегического управления ПОО, которое будет учитывать воздействие факторов внешней среды и вновь появляющиеся инновации в технологии выполнения работ и технологиях управления. Стратегическое управление должно осуществлять интеграционную функцию взаимодействия и учета интересов между заказчиками, собственниками, исполнителями, прочими участниками проекта, органами государственной власти, общественностью и т.п.

Использование проектного подхода сегодня – это уже не только желание следовать передовым тенденциям, это насущная необходимость эффективного использования внутреннего потенциала компании, необходимость стыковки задач, которые решаются в различных проектах ПОО.

Поэтому конкурентным преимуществом для ПОО является интеграция приобретаемой ценности от каждого реализованного проекта в едином векторе стратегического управления организацией.

Анализ последних публикаций. Стратегическое управление (strategic management) – деятельность, связанная с постановкой целей и задач и с поддержанием ряда взаимоотношений между компанией и стейкхолдерами, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям [1].

Рассмотрим еще несколько вариантов определений авторов стратегического управления [2]. Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с внешним окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». По Хиггенсу, «стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением», Пирс и Робинсон определяют стратегическое

управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации».

Стратегическое управление в самом общем виде может быть декомпозировано на ряд последовательных повторяющихся процессов: 1) анализ внешней и внутренней среды; 2) формулирование миссии организации; 3) определение ее целей; 4) разработка стратегий для достижения этих целей; 5) реализация стратегий; 6) анализ реализации стратегий (определение необходимости коррекции миссии, целей, стратегий или мероприятий по их осуществлению).

Стратегическое планирование в управлении проектами – это процесс развития внутрифирменной методологии управления проектами, позволяющий организации систематически успешно реализовывать проекты, которые направлены на достижение стратегических целей и успех в долгосрочной перспективе [3].

В [4] показано, что развитие организационной структуры проектно-ориентированной организации является непрерывным процессом принятия решений по принимаемым проектам, стратегии организации.

Цель работы – выявить особенности стратегического управления проектно-ориентированными организациями.

Изложение основного материала. В данном исследовании примем за основу следующие определения [1].

Проектно-ориентированная организация – это организация, осуществляющая свою деятельность преимущественно в проектной форме. Основная часть доходов поступает за счет создания для заказчиков уникальных продуктов или услуг. Уникальность накладывает особый отпечаток на все стороны деятельности организации – от стратегии на рынке до операционного уровня деловых процессов. Проектно-ориентированное управление – управленческий подход, при котором многие заказы и задачи производственной деятельности организации рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами.

Организационное проектирование проектно-ориентированной организации включает в себя: создание офиса управления проектами, группы портфеля проектов и пула экспертов; разработку руководящих принципов для управления проектами и программами, а

также для управления портфелями проектов; разработку типовых планов проекта.

Тип организационной структуры определяется соотношением операционной и проектной деятельности и может варьироваться от иерархической до проектной [5].

Прежде всего, стратегия ПОО должна быть отражена в миссии организации. При этом миссия – это основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования [6]. Для проектно-ориентированной организации миссия состоит в генерировании продуктов проекта в зависимости от ожиданий заказчика. В рамках исследования были рассмотрены миссии крупных IT-компаний [7]:

1) Центр Master. Миссия: предвосхищать требования клиента, предлагая наиболее эффективный вариант готовых решений уже тогда, когда страховщик только сформулировал свою бизнес-цель.

2) ТелеСвязь Миссия. Миссия компании определяется конечной целью любого нашего клиента – создать инструмент эффективного управления своим бизнесом. И мы вместе с клиентом идем к этой цели!

3) TerraLink Миссия. Мы видим себя партнерами наших клиентов в деле повышения эффективности, безопасности и организованности их бизнеса. Мы оправдываем ожидания клиентов, используя креативные технологические решения, работая в динамичной отрасли – с профессионализмом, гибкостью и энтузиазмом. О технологиях: мы – энтузиасты наших технологий. О команде: вместе мы создаем ценности и вместе пользуемся плодами труда.

Из анализа представленных миссий, а также на основе одной из характеристик проектно-ориентированных организаций [8] можно утверждать, что последние функционируют в матричной организационной структуре с двойным подчинением: целям проектов и функциональным целям организации.

Поэтому адекватной будет комбинация методов проектного и операционного (функционального) управления организацией.

Из всего арсенала проектного управления наиболее приемлемой будет группа методов портфельного управления. Особенностью проектно-ориентированной организации является то, что она свою функциональную деятельность осуществляет через проекты. В этом случае бизнес-процессы ПОО протекают в рамках реализуемых ею проектов. Тогда ин-

струменты портфельного управления будут формировать группу процессов верхнего уровня управления. Они же будут определять и бизнес-процессы ПОО, т.е. группу нижнего уровня управления. В качестве инструментов нижнего уровня предлагается использовать модели и методы реинжиниринга.

Реинжиниринг – это устоявшаяся терминология, используемая, как правило, в рамках процессного или операционного управления, однако особенность ПОО позволяет получить эффект от использования реинжиниринга и в стратегическом управлении. Ввиду нестандартного использования понятия и смысла реинжиниринга остановимся на этом подробнее.

Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы (термин «реинжиниринг» ввел М. Хаммер [9]).

В современном реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся вида деятельности:

Кризисный реинжиниринг – перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов. Этот вид подразумевает решение крайне сложных проблем организации.

Реинжиниринг развития – совершенствование бизнес-процессов. Этот вид применяется при достаточно стабильном развитии организации, но с наличием негативных тенденций во внешней среде.

Рассмотрим состояния организации, при которых возможно применение реинжиниринга:

1. Организации, находящиеся на грани краха. Если не будут предприняты решительные шаги, то они неизбежно разорятся.

2. Организации, не имеющие затруднений в текущий момент, но предвидящие их в ближайшем будущем.

3. Организации, не имеющие проблем сейчас и не прогнозирующие их в обозримом будущем. Это компании-лидеры, проводящие агрессивную маркетинговую политику, не удовлетворяющиеся хорошим текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего.

В работах киевской школы управления проектами [10] обозначена связь между стратегическим управлением и проектным управ-

лением организацией. Показана необходимость внедрения методологии P2M в менеджмент верхнего и нижнего звена компании. В рассматриваемом нами случае проектное управление присутствует на всех уровнях управления ПОО [11].

В предыдущих работах [12–14] было показано, что внедрение портфельного управления приводит не только к анализу конкретного проекта, но и к формированию единой системы управления целой организацией, при этом портфель должен выступать как инструмент «обеспечения реализации стратегии организации...». Фактически речь идет об эволюции проектно-ориентированной организации при реализации ее стратегического плана развития [15].

В рамках же данного исследования, на основе опыта реализованных проектов, была выдвинута гипотеза о возможности взаимного применения инструментов портфельного управления и реинжиниринга бизнес-процессов в рамках стратегического управления проектно-ориентированной организацией (на примере IT).

Главной особенностью БП проектно-ориентированной компании является их стандартная структура процессов выполнения проекта (этапы проекта) и стандартная триада ограничений: сроки, стоимость, ресурсы, которые можно использовать для интегрального показателя достижения целей стратегического управления ПОО [16]. В других случаях вместо единого показателя успешности может применяться система показателей. При этом проектно-ориентированная форма ведения бизнеса определяет требования к перечню и структуре показателей.

Выводы. Рассмотрено проектно-ориентированное управление на примере IT-компании. В качестве инструментов стратегического управления предложено использовать методы портфельного управления и реинжиниринг бизнес-процессов в сегменте развития.

Проектно-ориентированные организации обладают ярко выраженной спецификой даже в сегменте IT. Они отличаются масштабом, профилем работы, организационной структурой и т. д. Поэтому, перспективой дальнейших исследований является разработка классификации ПОО с целью оптимального выбора инструментов стратегического управления.

Список литературы

1. Концептуальные аспекты управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://tvvlibrary.narod.ru/books/2007/vtv/01.pdf>
2. Виханский О. С. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / О. С. Виханский. – Режим доступа : <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-4/4.htm>
3. Баженов А. Стратегическое планирование в управлении проектами [Электронный ресурс] / А. Баженов. – Режим доступа : <http://www.sid-consulting.org/intellect-bank/strategicheskoe-planirovanie-v-upravlenii-proektami/>
4. Даренков М. Ю. Формирование проектно-ориентированных организаций в условиях России / М. Ю. Даренков // Вестник Поволжской академии Гутман С. С. государственной службы им. П. А. Столыпина» : науч. журн. – Саратов, 2009. – № 1 (18). – С. 165–170.
5. Особенности формирования организационной структуры проектно-ориентированной организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://sibac.info/15532>
6. Миссия организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ru.wikipedia.org/wiki>
7. Миссии IT-компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sekretarskoe-delo.ru/index.php?id=1279>
8. Швіндіна Г. А. Особливості управління проектно-орієнтованою організацією / Г. А. Швіндіна // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – № 3 (39). – С. 10–17.
9. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
10. Данченко Е. Б. Стратегическое управление бизнесом через призму управления инновационными проектами и программами / Е. Б. Данченко // Восточноевропейский журнал передовых технологий. – Харьков : Технологический центр, 2011. – № 1/6 (49). – С. 31–33.
11. Teslenko P. Two-level project management security systems development / P. Teslenko, O. Voznyi // Safety engineering and hazard of civilization. Risks changeability and rescue innovations : Materials of III International scientific conference, Czestochowa, 8-10.10.2014 – Central school of the state fire service in Czestochowa, Poland, 2014. – P. 91.
12. Польшаков В. И. Корпоративная система управления проектами в проектно-ориентированных организациях / В. И. Польшаков, И. В. Польшаков // Авиационно-космическая техника и технология. – 2003. – Вып. 8 (43). – С. 39–43.
13. Данченко Е. Б. Программа реинжиниринга бизнес-процессов организации / Е. Б. Данченко, И. В. Польшаков, Ю. А. Поскрипко // Восточноевропейский журнал передовых технологий. – Харьков : Технологический центр, 2010. – № 1/3 (43). – С. 39–41.
14. Данченко О. Б. Класифікація портфелів проектів / О. Б. Данченко, І. В. Польшаков, І. Б. Семко // Вісник Черкаського державного технологічного університету. – Черкаси : ЧДТУ, 2009. – № 2. – С. 39–42. – (Серія : Технічні науки).
15. Тесленко П. А. Эволюционное развитие проектно-ориентированной организации / П. А. Тесленко // Управління проектами: Стан та перспективи : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. – Миколаїв : НУК, 2013. – С. 334–336.
16. Ильин В. Особенности управления качеством в проектно-ориентированной компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://quality.eup.ru/materialy14/oukup.htm>

References

1. Conceptual aspects of project management [Internet]. Available at: <http://tvvlibrary.narod.ru/books/2007/vtv/01.pdf>
2. Vihanskiy, O. S. Strategic management [Internet]. Available at: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-4/4.htm>
3. Bazhenov, A. Strategic planning in project management [Internet]. Available at: <http://www.sid-consulting.org/intellect-bank/strategicheskoe-planirovanie-v-upravlenii-proektami>
4. Darenkow, M. Yu. (2009) The formation of project-oriented organizations in Russia. *Vestnik Povolzhskoi akademii Gutman S. S. gosudarsvennoi sluzhby im. P. A. Stolypina*. Saratov, 1 (18), pp. 165–170 [in Russian].
5. Features of formation of organizational structure of a project-oriented organization [Internet]. Available at: <http://sibac.in-fo/15532>
6. The organization mission [Internet]. Available at: <https://ru.wikipedia.org>

7. IT companies missions [Internet]. Available at: <http://www.Sekretarskoe-delo.ru/index.php?id=1279>
8. Shvindina, H. A. (2011) Features of project-oriented organization management. *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: collection of scient. papers*. Lugansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalya, 3 (39), pp. 10–17 [in Ukrainian].
9. Hammer, M. and Champy, J. (2006) Corporation reengineering. Revolution manifesto for business. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 287 p. [in Russian].
10. Danchenko, E. B. (2011) Strategic business management through the prism of management of innovative projects and programs. *Vostochnoyevropeyskii zhurnal peredovyh technologiy*, 1/6 (49). Kharkov: Technologicheskii centr, pp. 31–33 [in Russian].
11. Teslenko, P. and Voznyi, O. (2014) Two-level project management security systems development. *Safety engineering and hazard of civilization. Risks changeability and rescue innovations: materials of III International scientific conference*, Czestochowa, 8-10.10.2014. Central school of the state fire service in Czestochowa, Poland, p. 91.
12. Polshakov, V. I. and Polshakov, I. V. (2003) Corporate system of project management in project-oriented organizations. *Aviatsionno-kosmicheskaya tehnika i tehnologiya*, 8 (43), pp. 39–43 [in Russian].
13. Danchenko, E. B., Polshakov, I. V. and Poskripko, Yu. A. (2010) Program for reengineering of organization business processes. *Vostochnoyevropeyskii zhurnal peredovyh technologiy*, 1/3 (43). Kharkov: Technologicheskii centr, pp. 39–41 [in Russian].
14. Danchenko, O. B., Polshakov, I. V. and Semko, I. B. (2009) Classification of portfolios. *Visnyk Cherkaskogo derzhavnogo tehnologichnogo universytetu. Seriya: Tehnichni nauky*. Cherkasy: ChDTU, (2), pp. 39–42 [in Ukrainian].
15. Teslenko, P. A. (2013) Evolutionary development of project-oriented organization. *Upravlinnya proektamy: Stan ta perspektyvy: materials of IX International scientific-practical conference*. Nikolaev: NOOK, pp. 334–336 [in Russian].
16. Ilyin, V. Features of quality management in project-oriented company [Internet]. Available at: <http://quality.eup.ru/materialy14/oukp.htm>

I. V. Polshakov, PhD, associate professor
University of Economics and Law «Krok»
Lagernaya str., 30-32, Kyiv-113, Ukraine
maestro_ilya@ukr.net

STRATEGIC MANAGEMENT BY PROJECT-ORIENTED ORGANIZATION

The activities of project-oriented organizations in a turbulent environment are described in the article. This requires new directions and tools for effective management by such organizations. Strategic management by project-oriented organizations should consider the effect of environmental factors, innovation in the technologies of the performance of works and management technologies. In the article it is offered to use a combination of methods in project and operational (functional) management by the organization. Project-oriented organizations operate through projects and business processes occur in the context of ongoing projects. It is offered to use the tools of project management in the group of top-level processes, as the tools of lower level – to use models and methods of reengineering, as the tools of reengineering – the second type of contemporary interpretation of reengineering – reengineering of the development, which aims to improve business processes of project-oriented organizations.

In this study, based on the experience of implemented projects, a hypothesis is put forward on the possibility of mutual application of tools for portfolio management and re-engineering of business processes within strategic management by project-oriented organization (on the example of IT).

Keywords: *project-oriented organizations, strategic management, portfolio, reengineering of development.*

*Рецензенти: В. М. Рудницький, д.т.н., професор,
А. В. Шахов, д.т.н., доцент*