

И.В. Польшаков

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Рассмотрены цели и задачи стратегического управления проектно-ориентированной организацией. Показано, что их устойчивое развитие обеспечивается корректностью разработки стратегии. Особенности проектно-ориентированных организаций требуют применения инструментов проектного управления при разработке стратегии устойчивого развития. В статье представлена концептуальная модель устойчивого развития проектно-ориентированных организаций. Показана необходимость использования моделей зрелости организаций при разработке стратегии устойчивого развития проектно-ориентированных организаций. Рис. 3, ист. 20.

Ключевые слова: проектно-ориентированная организация, устойчивое развитие, стратегия

JEL L10

Постановка проблемы и ее связь с научной задачей. Проектно-ориентированные организации (ПОО) осуществляют свою деятельность через проекты. Такой вид деятельности существенно отличается от менеджмента организаций придерживающихся традиционной функциональной или операционной деятельности. Устойчивое развитие любой организации, в том числе проектно-ориентированной, ограничивается отклонениями, которые возникают при реализации плана [1, 2]. Это накладывает определённые ограничения в использовании классических методов и моделей стратегического управления [3]. Очевидно, что стратегическое управление в проектной сфере требует некоего симбиоза проектных и операционных подходов и моделей.

Анализ публикаций и выделение нерешенной части проблемы. Первоначально термин «стратегия» использовался в военной сфере. В древнегреческом στρατηγία - «искусство полководца» или наука о войне [4]. Это был общий, не детализированный военный план, рассчитанный на длительный период времени, способ достижения сложной цели, или какой-либо деятельности человека. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели. Как способ действий, стратегия становится особо необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов. Для краткосрочного планирования обычно используют понятие тактики [5].

В [6] представлено два подхода к определению стратегии. В первом случае стратегия — это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии — это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, процессы детерминированы и управляемы. Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление устойчивого развития организации, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. Тогда стратегия - это выбранное направление деятельности, в рамках которого происходит достижение поставленных целей [7].

Стратегия проектно-ориентированной организации - это комплекс принципов деятельности, указывающий направление устойчивого развития организации и, ее отношений с внешней и внутренней средой, перспективных

целей, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей и ориентации деловой активности организации. Это одновременно перспектива развития и модель реагирования на изменения внешней среды окружения, в которой функционируют и реализуются проекты [8]. Проекты должны поддерживать стратегию устойчивого развития организации и обеспечивать прямой путь к достижению стратегических целей и решению ее задач [9]. При этом между всеми заинтересованными сторонами в устойчивом развитии должна реализовываться специфическая схема взаимодействия [10, с.38]. Только при постоянной реализации взаимодействия заинтересованных сторон можно обеспечить устойчивое развитие проектно-ориентированной компании [11].

Несмотря на наличие достаточного количества работ по взаимодействию стратегического управления с устойчивым развитием проектно-ориентированных организаций остаются открытыми вопросы взаимосвязи проектно-ориентированной направленности бизнеса с сущностью стратегического управления. Решения этой задачи позволят найти пути повышения эффективности деятельности предприятия на траектории его устойчивого развития.

Изложение основного материала. На сегодняшний день общепринятого определения устойчивого развития проектно-ориентированной организации не существует. Как правило, под устойчивым развитием бизнеса понимают длительное существование организации в конкурентной среде. Встречается также подмена понятий, когда с одной стороны «стратегия» — это комплекс принципов обеспечивающих направление устойчивого развития, а с другой, «устойчивое развитие» понимается как «..уникальная стратегия развития предприятия» [9].

Устойчивость организации на значительном временном интервале должно рассматриваться в различных плоскостях управления и деятельности. При этом количество таких плоскостей определяется сферой деятельности организации. В любом случае они образуют многомерное пространство переменных [12], учет которых при разработке стратегии является сложной управленческой задачей. Если рассмотреть агрегированные показатели, такие как безопасность, социальная и экологическая ответственность, то становится очевидным, что устойчивое развитие организации в первую очередь определяется ее внутренними свойствами и качествами, а уж затем партнерскими отношениями со стейкхолдерами, как показано в [9]. Тогда условием реализации стратегии развития проектно-ориентированной организации является обязательным применением японских инструментов эффективного управления, которые включают принципы бережливого производства, шести сигм, идеологии Кайдзен и цикла Шухарта-Деминга. Применение указанных инструментов позволит ПОО существовать в обозначенной внешней среде достаточно длительное время за счет лояльности персонала организации и поддержки со стороны общества. Тогда становится очевидным, что обеспечение устойчивого развития организации есть результат выполнения стратегического плана. Формирование концептуальной модели устойчивого развития ПОО через реализацию стратегии позволит формализовать существующие в менеджменте подходы.

Основная идея устойчивого развития организации базируется на максимизации времени активного существования на конкурентном рынке. Поэтому процессы управления устойчивым развитием должны включать в себя следующие элементы: 1. Оценку текущего состояния ПОО, которое выражается в сравнении значимых показателей с плановыми. 2. В зависимости от отклонения текущих показателей от плановых осуществляется выбор методик на

основании которых будет дана оценка устойчивого развития. 3. На основании принятых методик и стандартов формируется цель устойчивого развития ПОО, которая служит основанием для формирования стратегии развития.

Принимая во внимание предложенные в [13] шаги устойчивого развития бизнеса была предложена следующая концептуальная модель, которая изображена на рис. 1.

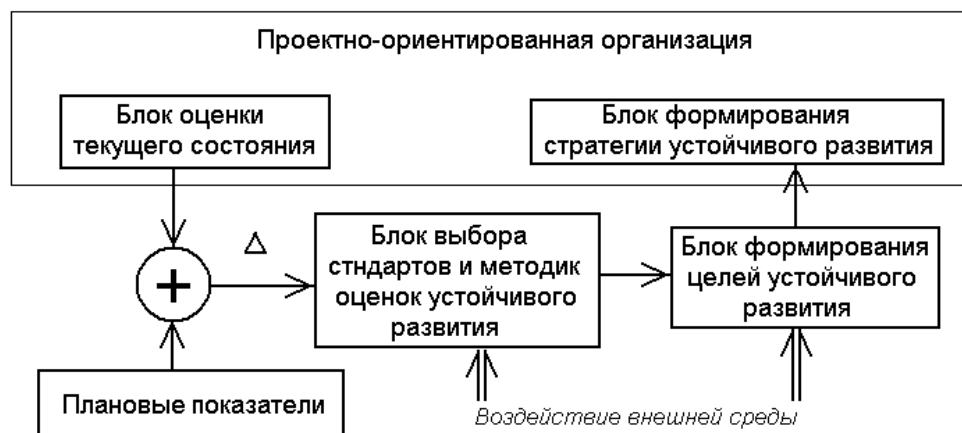


Рис. 1. Концептуальная модель устойчивого развития ПОО

Формирование стратегии устойчивого развития ПОО выполняется на основе анализа внешних и внутренних по отношению к организации факторов. Учет внутренних факторов происходит путем сравнения показателей текущего состояния ПОО с плановыми, зафиксированными в действующей стратегии устойчивого развития. В блоке оценки текущего состояния ПОО происходит формирование или расчет соответствующих показателей. Выбор значимых показателей для ПОО может осуществляться как индивидуально для каждой компании, так и путем использования стандартных подходов, например системы сбалансированных показателей [14]. В «сумматоре» текущие показатели сравниваются с плановыми, в результате чего вычисляется отклонение от плана.

В следующем блоке производится анализ отклонения и выбор/корректировка стандартов или методик, на основании которых будут формироваться новые плановые показатели. Помимо общепринятых подходов, которые включают в себя определение миссии и целей организации; оценку и анализ внешней среды, SWOT-анализ, разработку и анализ стратегических альтернатив, для проектно-ориентированных организаций предлагается использовать анализ жизненного цикла или уровня зрелости.

Следует отметить, что в научно-практической литературе существует большое число указанных моделей. Выбор конкретной модели для конкретной ПОО не входит в задачи данной статьи. Обозначим лишь связь между концепцией устойчивого развития проектно-ориентированной организации и моделью ее жизненного цикла [15]. Если обобщить модели, разработанные различными авторами, то все они включают в себя некоторые эволюционные и революционные этапы на протяжении всего жизненного цикла организации [16, 17]. Наиболее показательной является модель, предложенная И. Адизесом, в которой присутствует рождение и разрушение организации (рис. 2).

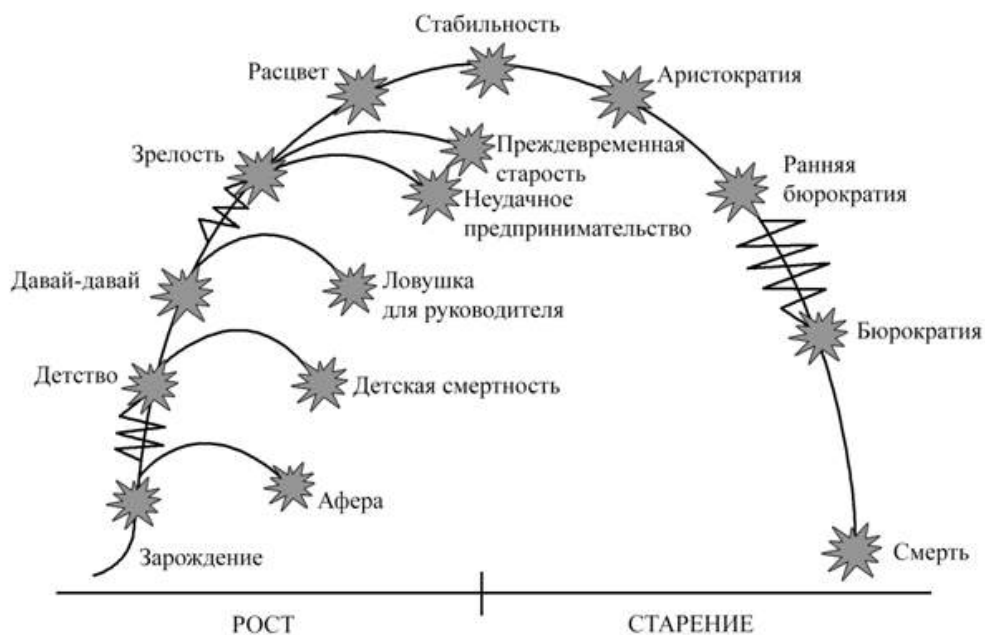


Рис. 2. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу

Если предположить, что по оси ОУ отложена некая интенсивность процессов организации (рис. 2), то говорить об устойчивом развитии на долгосрочный период просто не приходится. В этом случае, если указанная модель принята в менеджменте ПОО, то она должна быть учтена в блоке выбора стандартов и методик. При этом в стратегии устойчивого развития проектно-ориентированной организации, при достижении вех «стабильность» или «аристократия» (рис. 2) должны быть запланированы проекты изменяющие траекторию организации в направлении устойчивого развития.

Помимо обобщенных моделей, относящихся к организациям любого типа, могут быть использованы модели для конкретных организаций [18]. Примером может служить модель зрелости для ПОО ИТ-отрасли — модель зрелости СММІ, которая приведена на рис. 3 [19]. Каждый уровень зрелости ИТ-организации характеризуется определенным набором: целью, процессами управления и, следовательно, своим уровнем устойчивого развития.

Таким образом, модели зрелости проектно-ориентированных организаций необходимо учесть в блоке выбора стандартов и методик оценок устойчивого развития, а также в блоке формирования целей устойчивого развития. Затем, полученные результаты будет использованы при разработке стратегии.

В концептуальной модели устойчивого развития ПОО (рис.1) не показана обратная связь. На практике она присутствует через процессы реализации разработанной стратегии устойчивого развития ПОО.

Реализуемая стратегия ПОО создает синергетический эффект для всех управляющих воздействий, обеспечивая тем самым, устойчивое развитие организации на длительную перспективу [20].

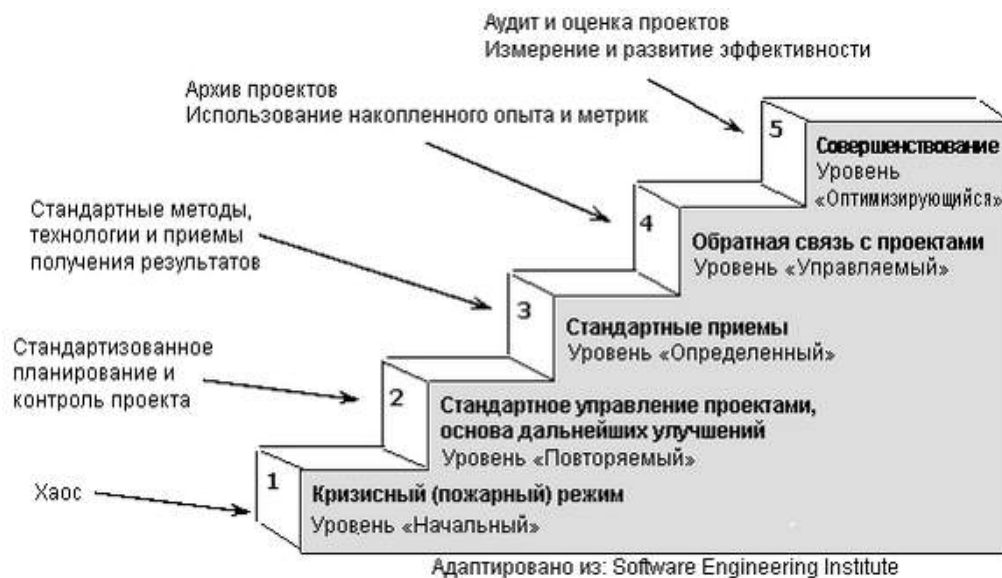


Рис. 3. Уровни зрелости в CMMI

Выводы и перспективы дальнейших исследований в данном направлении. Устойчивое развитие любой организации обеспечивается путем реализации стратегии. Традиционный набор подходов для разработки стратегии, используемый в менеджменте, оказывается недостаточным для проектно-ориентированных организаций. В работе предложена концептуальная модель устойчивого развития ПОО с учетом ее особенностей. Показана необходимость использования моделей зрелости ПОО при разработке стратегии их устойчивого развития.

Проектно-ориентированные организации обладают ярко выраженной спецификой в зависимости от отрасли. Перспективой дальнейших исследований является выбор показателей проектно-ориентированных IT-организаций для корректного формирования стратегии устойчивого развития

ЛИТЕРАТУРА

1. Данченко, Е.Б. Интегрированный процесс управления отклонениями в проекте [Текст]/ Е.Б. Данченко // VI Міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». Тема: Прискорення розвитку організації на основі проектного управління: тези доп. / М-во освіти і науки України, Київ. націон. ун-т будівн. та архіт. [та ін.]. - К. : КНУБА, 2009. – С. 62 – 63.
2. Данченко, Е.Б. Стратегическое управление бизнесом через призму управления инновационными проектами и программами [Текст]/ Е.Б. Данченко // Восточно-Европейский журнал передовых технологий, 2011. – №1/6 (49). – С. 31–33.
3. Данченко, О.Б. Сучасні підходи до управління бізнесом: розділ 2 кол.монографії [Текст]/ О.Б. Данченко, І.В. Польшаков, Ю.А. Поскрипко // Управління проектами, програмами та проектно-орієнтованим бізнесом: колективна монографія. – К.: Університет КРОК, 2012. – С. 24–42.
4. Стратегия. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F>.
5. Тесленко, П.А. Стратегия и тактика развития проектов на основе закона Тернера-Руденко [Текст]/ П.А.Тесленко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. - №1(29).- С. 98-105.

6. Стратегический менеджмент / Учебное пособие. Под редакцией Чернышова М.А. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.management61.ru/index.php?do=static&page=strategititul>.
7. Как разработать стратегию: Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий [Текст]/ [пер. с англ. С. Левицкий]. - Донецк : Баланс-Клуб, 2004. - 328 с.
8. Рач, В.А. Стратегический потенциал предприятия в условиях новой экономики [Текст]/ В.А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2002. - №1(4). - С.5–9.
9. Ким, Е.А. Реализация масштабных инновационных проектов на основе стратегического партнерства в проектно-ориентированных компаниях: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. [Электронный ресурс] — Режим доступа: — http://guu.ru/files/referate/2015/kim_e_otz_nau.pdf.
10. Рач, В. А. Реалізація стратегій та управління проектами: практичний посібник [Текст]/ В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва: [за заг. ред. В. А. Рача]. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
11. Разу, М.Л. Сущность проектного управления [Текст]/ М.Л. Разу, Р.Н. Ким. - М: ГУУ, 2010. -354 с.
12. Тесленко, П.А. Траектория развития проекта как организационно-технической системы в многомерном пространстве переменных [Текст]/ П.А. Тесленко, В.Д. Гогунский // Тези доповідей VI міжнародної конференції "Управління проектами у розвитку суспільства". - К.: КНУБА, 2009. - С. 188–189.
13. Устойчивое развитие бизнеса. [Электронный ресурс] — Режим доступа: http://www.orgprom.ru/uslugi/ustoichivoe_razvitie.html
14. Данченко, О.Б. Аналіз ризиків проектів компанії на основі системи збалансованих показників [Текст]/ О.Б. Данченко // Управління проектами у розвитку суспільства. Управління програмами та проектами в умовах глобальної фінансової кризи : тези доп. ІХ міжнар. конф., 11-12 трав. 2012 р., Київ / М-во освіти і науки України, Київ. націон. ун-т будівн. та архіт. [та ін.]. - К. : КНУБА, 2012. – С. 68–69.
15. Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости [Текст]/ Г. Керцнер; [пер. с англ.] – М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с.
16. Тесленко, П.А. Эволюционное развитие организационно-технических систем [Текст]/ П.А.Тесленко // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – Харьков: Технологический центр, 2010. - № 6/4(48). - С. 22–25.
17. Тесленко, П.А. Эволюционное развитие проектно-ориентированной организации [Текст]/ П.А. Тесленко // Управління проектами: Стан та перспективи: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції. - Миколаїв : НУК, 2013. - С. 334–336.
18. Данченко, О.Б. Математична модель оптимізації відхилень в проекті [Текст]/ О.Б. Данченко, І.В. Польшаков // Управління проектами у розвитку суспільства : тези доповідей VII міжнар. конф., 20-21 трав. 2010 р., Київ / М-во освіти і науки України, Київ. націон. ун-т будівн. та архіт. [та ін.]. - К.: КНУБА, 2010. - С. 74-76.
19. Модель Технологической Зрелости CMMI. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://tenstep.com.ua/open/A1.1CMMI.htm>.
20. Кемпбелл, Э. Стратегический синергизм [Текст]/ Э. Кемпбелл, Саммерс Лачс. К. [2-е изд.]. - СПб.: Питер, 2004. - 416 с.

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

Стаття надійшла до редакції
23.06.2015 р.