

УДК 65.012.123

В.М. Питерская

**ЦЕННОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ
ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье разработана модель управления ценностью проектно-ориентированной организации, позволяющая определить энергию и коэффициент ценности ресурсов организации.

Ключевые слова: энергия, проектно-ориентированная организация, коэффициент ценности ресурсов

У статті розроблена модель управління цінністю проектно-орієнтованої організації, що дозволяє визначити енергію і коефіцієнт цінності ресурсів організації.

Ключові слова: енергія, проектно-орієнтована організація, коефіцієнт цінності ресурсів.

The model of value management of project-oriented organization is described in the article, which allows to determine the energy of and resources value rate of the organization.

Keywords: energy, project-oriented organization, resources value rate.

Введение. Развитие методов оценки эффективности деятельности проектно-ориентированных организаций позволяет повысить качество управленческих решений на всех уровнях управления предприятием – от отдельных проектов до корпоративного управления и выделения инвестиций.

В качестве методологической основы управления такими организациями выступает ценностный подход, концептуальная модель которого представлена в работе [1].

Несмотря на пристальное внимание, уделяемое специалистами решению данной проблемы, эффективность практической реализации отдельных проектов, портфелей и программ остается на очень невысоком уровне.

Еще более важны объективные и достоверные оценки при реализации государственных целевых программ и приоритетных национальных проектов с привлечением компаний, осуществляющих производственную деятельность путем реализации множества отдельных проектов [2].

Предлагаемая в работе модель направлена на формирование портфеля или программы проектов, эффективных для достижения стратегических целей проектно-ориентированной организации.

© Питерская В.М., 2014

Анализ основных достижений и литературы. Наиболее заметно особенности проектно-ориентированной компании проявляются в следующих областях – в системе требований к персоналу, который должен обладать уникальной совокупностью навыков и умений, и в системе мотивации, которая должна соответствовать этим требованиям; в организационной структуре компании, предполагающей возможность свободного манипулирования человеческими ресурсами в проектах вне зависимости от закрепления их за теми или иными функциональными подразделениями; в структуре бюджета компании, опирающейся на бюджеты отдельных проектов; в организации деловых процессов, исходящей из наличия жестких требований к срокам выполнения и бюджетам проектов, а также к качеству результата. Успешность проектно-ориентированной компании в значительной степени зависит от того, насколько хорошо используются ресурсы. При этом предполагается формирование на базе постоянных функциональных подразделений компании временных коллективов, создаваемых под конкретные проекты. При использовании таких структур усложняются как распределение ресурсов, так и процедуры управления [3].

В зависимости от масштаба компании и характеристик портфеля проектов, могут быть разработаны следующие составляющие: регламенты формирования и мониторинга реализации портфеля, методики по отдельным областям управления портфелем (методика ранжирования проектов, методика отбора проектов в портфель и другие), шаблоны рабочих документов по управлению портфелем.

Теория стратегического управления рассматривает развитие любой компании как процесс целенаправленного движения в направлении сформулированных стратегических целей [4]. Эффективность деятельности проектно-ориентированной организации может быть оценена с помощью элементов, представленных в табл.

Таблица

*Объекты оценок эффективности
проектно-ориентированной деятельности предприятия*

Элемент системной модели	Процессы управления	Объекты управления	Субъекты управления
Уровень возможности исполнения проекта	Бизнес-процессы проектно-ориентированной организации	Проектно-ориентированная организация	Персонал и партнеры организации
Уровень фактического исполнения проекта	Процессы управления проектом	Портфели проектов	Команда проекта Подрядчики

Использование естественнонаучных моделей при описании процессов управления проектами нашли свое отражение и в других работах [5, 6, 7]

При этом проекты, реализуемые организацией, зачастую рассматриваются в качестве движущих сил [8].

На основании данных гипотез, в работе [9] предлагается изучать закономерности движения организации в пространстве, сформированном стратегическими целями организации, методами полевой физики.

Целью исследования является разработка модели управления ценностью проектно-ориентированной организации, которая позволит решить задачу формирования эффективного, с точки зрения достижения стратегических целей, портфеля проектов компании.

Материалы исследования. Материалистическая концепция предполагает, что материя – это все, из чего состоит окружающий мир, множество явлений, объектов и их систем, носитель всех разнообразных свойств, отношений, взаимодействий объектов и форм движения [10].

При этом материя в природе существует в виде вещества и поля. Следовательно, можно сделать вывод о функционировании организации, как вещества, движущегося и взаимодействующего с другими организациями в поле рыночной среды.

Основное положение в структуре современного естествознания занимает определение энергии, как единой меры различных форм движения и взаимодействия материи [11].

Центральным понятием проектного управления является понятие ценности. Используя метод аналогий, сформулируем несколько ключевых подходов, которые составят теоретическую основу ценностной модели управления проектно-ориентированной организацией.

Следует отметить, что полная ценность организации, как системы, может рассматриваться как сумма ее внутренней и внешней ценностей.

В свою очередь, внутренняя ценность организации зависит только от ее состояния (основных фондов, оборотных средств, нематериальных активов, уровня квалификации сотрудников, совершенства используемой системы управления). Таким образом, в проектах существуют две взаимосвязанные группы ресурсов: материально-технические – сырье, материалы, конструкции, комплектующие, энергетические, технологические ресурсы, устанавливаемое оборудование; трудовые – осуществляют непосредственную работу с материально-техническими ресурсами.

При переходе из одного состояния в другое, внутренняя ценность организации будет равняться разности между ее значениями в конечном и начальном состояниях, независимо от траектории, по которой совершался переход.

Следовательно, внутренняя ценность включает в себя ценность всех видов ресурсов организации и является функцией ее состояния.

Что касается внешней ценности организации, то она характеризует процессы ее взаимодействия с другими организациями и окружающей средой.

Внешняя ценность состоит из кинетической составляющей (определяется скоростью движения организации – изменением параметров стратегических целей организации во времени) и потенциальной составляющей (расстоянием между текущим состоянием организации и желаемым в пространстве «целевых» координат).

Закон сохранения ценности предполагает, что при отсутствии внешних воздействий ценность изолированной системы остается постоянной, в организации происходит лишь процесс превращения одного вида ценности в другой.

В ходе реализации того или иного проекта, организация либо увеличивает свою внутреннюю ценность, либо совершает движение в направлении «желаемого» положения в пространстве стратегических целей. На основании данных гипотез можно определить проект как целенаправленный процесс создания или преобразования ценностей для всех заинтересованных сторон.

Ценностная модель может быть использована при решении целого ряда проблем управления проектно-ориентированными организациями, например, при помощи закона сохранения ценности можно рассчитать теоретическую возможность достижения стратегических целей без использования внешних заимствований.

Аналогичным методом можно решить и задачу определения необходимого объема инвестиций для реализации стратегии фирмы.

Важными этапами в успешном достижении целей проекта является идентификация состава участников проекта, определение их роли и порядка взаимодействия, формирование команды управления проектом, построение организационной структуры.

Одной из основных задач портфельного управления компанией считается задача формирования эффективного портфеля проектов.

Основной целью фазы создания портфеля проектов является формирование системы проектов, которые потенциально могут быть инициированы и приняты к реализации.

На данной фазе осуществляется сбор проектных (инвестиционных) инициатив и заявок без учета финансовых и иных ограничений организации.

Методы анализа портфеля проектов основаны, с одной стороны, на тщательном анализе рисков и, с другой стороны, на определении наиболее эффективных критериев, которые могут выступать в качестве меры доходности проекта и портфеля.

Решение задач по управлению портфелем проектов является критически важным для компании, т.к. обеспечивает увязывание проектов со стратегией и принятие к реализации максимально эффективных и нужных для организации проектов.

Проведем решение задачи формирования эффективного портфеля проектов на основании предлагаемой ценностной модели.

Пусть организация располагает потенциальной возможностью реализации T различных проектов и J видов ресурсов в количестве R_j .

При этом каждый проект N_T требует для своей реализации c_{ij} ресурсов j -го вида и оценивается по k стратегическим целям.

Разработка и выбор стратегии осуществляются на трех различных уровнях: функциональном стратегия (стратегия разрабатывается для каждого функционального подразделения с целью конкретизации выбранной стратегии проекта); корпоративном (общее направление развития, стратегия роста, сохранения или сокращения); деловом (конкуренция товара на конкретном рынке). Выбор стратегии развития проектно-ориентированной организации должен осуществляться в рамках уже выбранного общего направления деятельности (лидерство в издержках – высокий уровень технологичности процессов; стратегию дифференциация – уникальность по какому-либо направлению; концентрация на определенных направлениях – группе покупателей, номенклатуре изделий).

При этом ресурсы каждого вида, требуемые для реализации портфеля проектов, определяются суммированием количеств ресурса данного вида по всем проектам, входящим в портфель.

Отметим, что, если отказаться от этого предположения, то в общем случае для решения задачи формирования портфеля необходимо сравнивать все возможные портфели. Таким образом, система ограничений области допустимых решений может быть записана следующим образом:

$$\sum_{t=1}^T C_{Tj} \leq R_j \quad \forall j = 1, 2, \dots, J \quad (1)$$

Следовательно, задача формирования эффективного портфеля может формулироваться таким образом: либо (если задана функция агрегирования оценок) – найти допустимый и наилучший с точки зрения значения функции агрегирования портфель; либо найти все удовлетворяющие ресурсному ограничению оптимальные по Парето портфели и предоставить лицу, принимающему решения, возможность выбора из этого множества.

В качестве целевой функции оптимизации портфеля можно принять степень достижения организацией ее стратегических целей, то есть минимизировать расстояние между точкой, характеризующей состояние организации после реализации данного портфеля и точкой, соответствующей желаемому состоянию компании (рис.) [12].

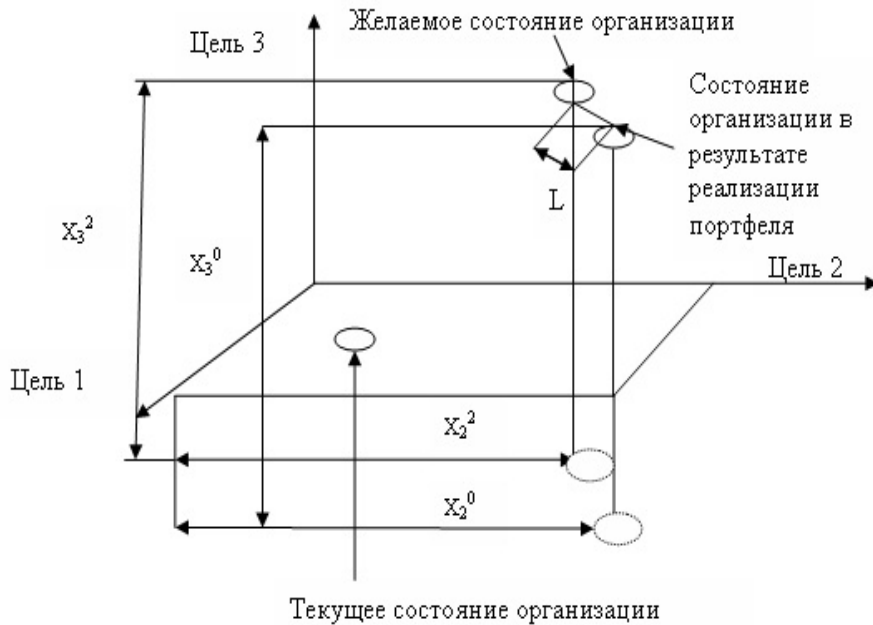


Рис. К задаче формирования эффективного портфеля проектов

Пусть $i = 1, 2, \dots, I$ – множество целей организации; F_i^2 и F_i^0 – значения целевых параметров организации в ее желаемом состоянии и в результате реализации принятого портфеля проектов, соответственно.

Тогда формирование эффективного портфеля проектов происходит в соответствии с моделью

$$H = \sqrt{\sum_{i=1}^I [(F_i^2 - F_i^0)^2]} \longrightarrow \min \quad (2)$$

Для получения численных решений используется метод линейного программирования.

С помощью разработанной модели можно производить также ранжирование различных видов ресурсов организации по их ценности.

Пусть в начальный момент времени p_1 ценность i -го вида ресурса составляла V_i^1 , а в момент p_2 – V_i^2 .

Разность между V_i^1 и V_i^2 объясняется физическим износом данного вида ресурса проектно-ориентированной организации.

Из внешней среды или внутренних резервов предприятия путем проведения работ по техническому обслуживанию или модернизации за

этот период же времени в этот ресурс была внесена дополнительная ценность ΔV_i .

Так как в течение времени $\Delta p = p_2 - p_1$ i -й ресурс участвовал в реализации некоторого множества проектов, на величину ΔV изменилась полная ценность организации.

Используя вышеизложенную информацию, можно ввести параметр, который характеризует эффективность данного вида ресурса для оцениваемой организации (коэффициент ценности)

$$k_i = \frac{\sum_{i=1}^n V_i^2 - \Delta V_i + \Delta V}{V_i^1}, \quad (3)$$

Следует отметить, что физический смысл коэффициента эффективности ресурса аналогичен его двойственной оценке в случае решения задачи линейного программирования. При этом важно подчеркнуть, что, если коэффициент ценности $k_i < 1$, то данный ресурс является неэффективным для организации и от него следует избавляться.

Выводы. Определение доминирующих ценностей позволяет сформировать ценностно-ориентированный портфель развития, благодаря которому проектная организация может перейти на новый уровень конкурентоспособности. Подходом управления проектами, наилучшим образом отвечающей на вызовы глобальной экономики и глобальной конкуренции является подход, ориентированный на ценности.

Использование ценностного подхода в управлении развитием проектно-ориентированной организацией позволяет решить целый комплекс задач по:

- формированию эффективного, с точки зрения достижения стратегических целей, портфеля проектов организации;
- оценке эффективности различных видов ресурсов организации;
- оценке достижимости стратегических целей без привлечения внешних источников ценности (кредиты, инвестиции);
- расчету ценности проекта для всех заинтересованных сторон.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бушуев С.Д. Ценностный подход в деятельности проектно-управляемых организациях [Текст] / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушueva, Р.Ф. Ярошенко // *Научный вестник Международного гуманитарного университета: Зб. наук. праць. – Вып. 1. – Одеса: МГУ, 2010. – С.12-20.*
2. Вайсман В.О. Моделі, методи та механізми створення і функціонування проектно-керованої організації. [Текст] – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора технічних наук за спеціальністю 05.13.22 – управління проектами та програмами. – Одеський національний морський університет. – Одеса, 2010. – С. 4-6.
3. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Перевод с англ. [Текст] / Э. Брукинг. – СПб.: Питер, 2001. – 243 с.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: Учебн. пособие [Текст] / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
5. Бондарь А.В. Управление ценностью лизингового проекта [Текст] / А.В. Бондарь // *Вісник ОНМУ: Зб. наук. праць. – Вып. 33. – Одеса: ОНМУ, 2011. – С. 144-160.*
6. Тесленко П.А. Проект как управляемая организационно-техническая система [Текст] / П.А. Тесленко // *Вісник НТУ ХПІ: Зб. наук. праць. – Вып. 6 (57). – Харьков: НТУ, 2010. – С. 198-202*
7. Дружинін Є.А. Методологічні основи ризик-орієнтованого підходу до управління ресурсами проектів і програм розвитку техніки. [Текст]. – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора технічних наук за спеціальністю 05.13.22 – управління проектами та програмами. – Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського “Харківський авіаційний інститут”, Харків, 2006. – 34 с.
8. Ярошенко Ф.А. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М: Монография. [Текст] / Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев, Х. Танака. – К.: Саммит-Книга, 2011. – 268 с.
9. Шахов А.В. Моделирование движения организации в проектной среде [Текст] / А.В. Шахов, А.В. Шамов // *Управление развитием сложных систем. – Зб. наук. праць. – Вып. 7. – К.: КНУБА, 2011. – С.68-72*
10. Кучевский В. Б. Анализ категории материя [Текст] / В.Б. Кучевский. – М.: Наука, 1983. – 255 с.

11. Гусейханов М.К. *Концепции современного естествознания: Учебник [Текст] / М.К. Гусейханов, О.Р. Раджабов. – М.: Дашков и К°, 2007. – 540 с.*
12. Питерская В.М. *Энергетическая модель управления ценностью проектно-ориентированной организации / В.М. Питерская, М.О. Бокарева // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – Вып. 1/10 (61). – Ч.3. – Харьков: Технологический центр, 2013. – С.199-203.*

Стаття надійшла до редакції 26.12.2014

Рецензенти:

доктор технічних наук, професор кафедри «Судноремонт»
Одеського національного морського університету **А.В. Шахов**

кандидат технічних наук, доцент кафедри «Менеджмент і управління проектами» Одеської державної академії будівництва і архітектури **П.О. Тесленко**