

Ф. В. Курзюкова, О. В. Гостева

ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЕКТОВ НА ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Уточнены признаки проектно-ориентированных предприятий и условия их деятельности. Сделана попытка описать различия между командой проекта проектно-ориентированных и не проектно-ориентированных предприятий.

Ключевые слова: проектно-ориентированное предприятие, не проектно-ориентированное предприятие, команда проекта.

В последние несколько лет стремительно изменяются понимание и границы использования проектного подхода в управлении. Необходимость повышения результативности деятельности, концентрации усилий и ресурсов на процессах, создающих ценность, необходимость снижения непроизводительных затрат заставляют руководство предприятий искать более эффективные подходы к управлению. В качестве подхода, способного решать отмеченные проблемы, все чаще рассматривается проектный подход, одним из преимуществ которого является то, что он может быть использован наряду с имеющимися ранее инструментами управления и не требует кардинальных преобразований в структуре и процессах компании.

Начиная с 90-х гг., в теории проектного менеджмента появляется термин «проектно-ориентированное предприятие» (в 1990 г. на Всемирном конгрессе в Вене обсуждалась проблема дальнейшего развития проектного подхода – управление проектами в проектно-ориентированных организациях). К сожалению, данный термин на конгрессе не получил своего четкого определения и до сих пор в литературе нет однозначного определения проектно-ориентированных предприятий. Так, в частности, Р. Дж. Тернер считает, что «компанию можно назвать проектно-ориентированной, если она считает себя таковой и вырабатывает методы, организационную культуру и стратегию для ответа на появившиеся вызовы» [1]. Трудно согласиться с этим определением, поскольку для выполнения отмеченных Тернером задач компания может и вовсе не использовать проектный подход. Ряд авторов считает, что проектно-ориентированное предприятие – это организация, где большая часть продуктов или услуг производится по заказу клиентов [2]. Но в таком случае практически вся сфера услуг подпадает под это определение... По мнению Р. Гарейса, проектно-ориентированное предприятие обладает следующими четырьмя признаками:

– управление проектами является стратегией;
– при реализации комплексных процессов используются проекты и программы;
– существуют постоянно действующие внутренние структуры (офис проектов), осуществляющие интеграционные функции;
– сами сотрудники компании считают ее проектно-ориентированной.

Первые три признака, по нашему мнению, выделены вполне обоснованно, поскольку подчеркивают специфику организации управления такими предприятиями. Однако выделенных признаков недостаточно. Если рассмотреть уровни управления проектно-ориентированного предприятия (рис. 1), то проекты являются средством реализации выработанных стратегий развития предприятия

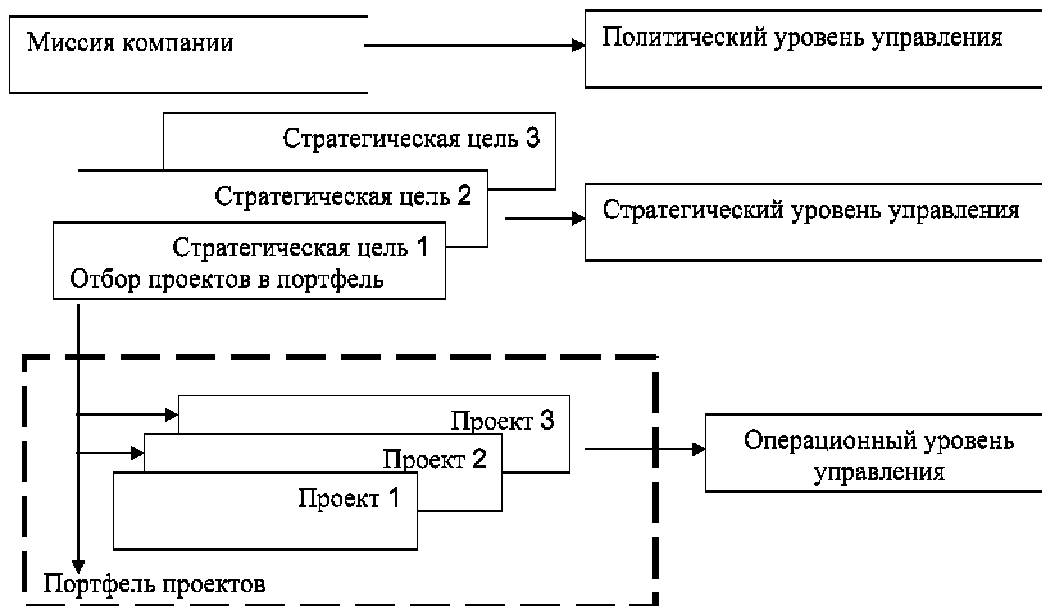


Рис. 1. Уровни управления в проектно-ориентированном предприятии

и сотрудники не просто считают компанию проектно-ориентированной – они являются участниками команды того или иного проекта.

Руководство предприятия при этом представляет политический и стратегический уровни управления: формирует портфель проектов, решает вопросы по финансовому и ресурсному обеспечению проектов; проводит оценку, анализ работы команды проекта (рис. 2).

Таким образом, под проектно-ориентированным предприятием мы будем понимать предприятие, которое обладает рядом следующих признаков:

- управление через проекты является направляющей стратегией менеджмента;
- на предприятии осуществляется управление портфелями проектов;
- стратегические цели предприятия достигаются через реализацию параллельных и последовательных проектов;
- предприятие имеет органы стратегического и оперативного управления проектами;
- предприятие выдвигает требования не только к технологии создания продукта, но и к технологии управления проектом;
- организационная структура используется проектная или матричная, но при этом проектные команды являются основной организационной единицей, поддерживаемой руководством предприятия, поскольку именно команда несет ответственность за конечный результат;
- изменяется представление об отделах – сотрудники отделов входят в состав команды тех или иных проектов;
- менеджер проекта рассматривается как основной субъект ответственности в корпоративном управлении;
- саморазвитие команд проекта является основным источником повышения результативности деятельности предприятия, его экономической эффективности;
- члены команды наделяются полномочиями, достаточными для достижения желаемого результата в рамках проекта;
- мотивация сотрудников, их зависимость от полученных результатов носит принципиальный характер, так как

является основой взаимоотношений руководства предприятия и команды проекта.

Выделенные выше признаки проектно-ориентированных предприятий позволяют сформулировать особенности их деятельности:

- высокая ценность создаваемого результата, существенно влияющая на положение предприятия и показатели его деятельности;
 - достаточные масштабы деятельности предприятия, позволяющие содержать органы, выполняющие координирующие, интегрирующие функции;
 - необходимость повторного использования разработок при относительной уникальности каждого создаваемого продукта (объекта);
 - необходимость сохранения корпоративного опыта для ускорения работы и повышения результативности последующих проектов;
 - применение ресурсоемкой, «интеллектуалоемкой» технологии создания продукта, связанное с необходимостью коллективного использования больших объемов ресурсов, проектной и справочной информации;
 - высокая организационная сложность проектов;
 - реализация масштабных проектов, предполагающая участие множества территориально распределенных участников;
 - высокая динамика изменений среды деятельности предприятия;
 - зависимость получения заказов предприятием от соблюдения целей, сроков, бюджета и стандартов качества проекта;
 - высокая доля нерутинных решений, требующих высокого уровня квалификации исполнителей;
 - наличие профессиональной заинтересованности в получении результата сотрудниками предприятия.
- Очевидно, что проектный подход не для каждого предприятия является актуальным. Но если особенности деятельности предприятия близки к вышеописанным, то проектный подход способен существенно повысить результативность его деятельности.

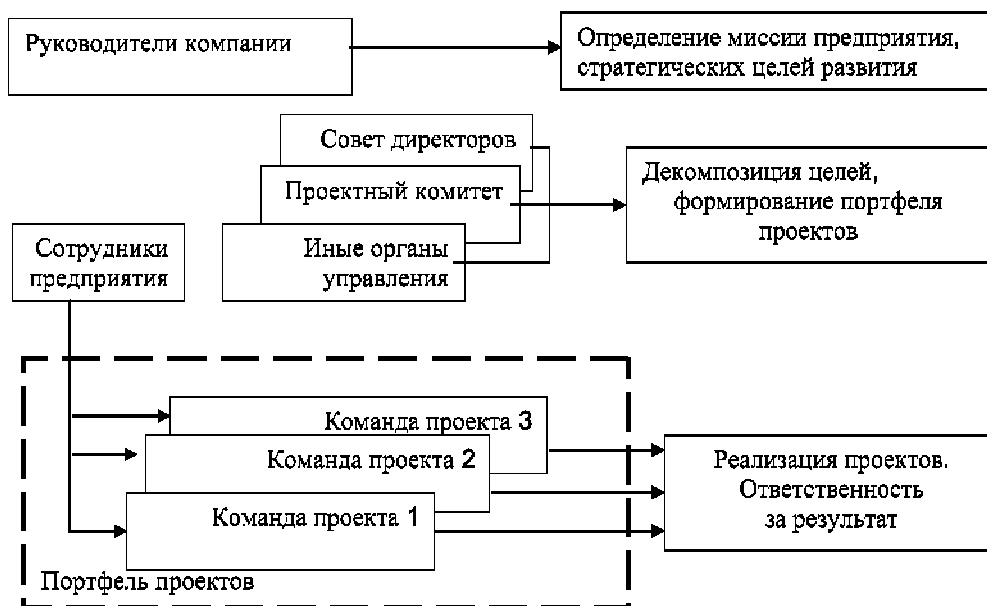


Рис. 2. Организация управления в проектно-ориентированном предприятии

Для удобства приведем сравнительную характеристику проектно-ориентированных и иных предприятий (табл. 1).

Приведенная выше характеристика предприятий позволяет сделать существенный вывод: даже если предприятия, не будучи проектно-ориентированными, реализуют проекты и создают команды проектов, то по духу и смыслу их нельзя приравнивать к командам проектно-ориентированных предприятий. Команда для последних выступает как основная саморазвивающаяся организационная единица, которая несет ответственность за полученный результат.

При этом важно понимать, что предприятие является для команды той внешней средой, которая готова либо допустить и признать феномен команды и видоизменить отношения с ней (проектно-ориентированные), либо оставить прежние принципы взаимоотношений (не проектно-ориентированные предприятия), и тогда команда проекта становится лишь очередной разновидностью отдела, сформированного для временного выполнения определенных работ.

Команда проекта, по определению В. Михеева, это «феномен; самоуправляемый и саморазвивающийся субъект; сквозной развивающийся элемент технологии осуществления проекта. В рамках проектного менеджмента команда должна саморазвиваться, самоориентироваться и самомотивироваться» [3]. К сожалению, автор не оговаривает тип предприятия, условий, способных обеспечить существование данного феномена, хотя указывает, что влияние внешних факторов «... требует разработки новых подходов к деятельности по проектам». Видимо, проектно-ориентированные предприятия и есть та среда, которая позволяет команде проекта выступить в качестве самоуправляемого и саморазвивающегося субъекта.

Рассмотрим более подробно разницу между командами проектно-ориентированных и не проектно-ориентированных предприятий (табл. 2).

Наиболее четко позиция проектно-ориентированного предприятия понимается с точки зрения японского стандарта в области управления проектами (P2M). О глубине отличий P2M от традиционных в России подходов к управлению проектами можно судить по одному факту: роль контекстных ограничений в проектах по версии P2M выполняют сложность проблемы, ценность результата и сопротивление среды, в которой реализуется проект, а вовсе не привычные нам сроки и бюджет. Японские специалисты считают, что именно такой подход позволяет решать сложные проблемы, эффективно претворять в жизнь масштабные инновационные идеи.

Перечисленные в табл. 2 различия демонстрируют принципиально разные подходы к формированию, поддержке и оценке работы команды предприятиями, на которых она осуществляет свою деятельность. К сожалению, большинство авторов не делает различия между типами предприятий, а соответственно, и типами команд, рассуждая о методах формирования и развития команды проекта «вообще». Такие рассуждения вряд ли будут полезны и применимы для всех предприятий.

Отметим, что основная масса российских предприятий не имеет руководителей достаточно высокого уровня подготовки, уровня зрелости процессов управления проектами, уровня квалификации самих исполнителей, чтобы качественно реализовать проектный подход и обрести статус проектно-ориентированного предприятия. Команда проекта в силу недостаточной квалификации не всегда способна самостоятельно принимать и реализовывать решения, обеспечивая высокую результативность своей работы. Команда отнюдь не стремится брать на себя ответственность за результат – гораздо проще и привычнее выполнять текущие указания руководства. Хорошую команду проекта нужно выращивать, давая ей работать на другом

Таблица 1

Сравнительная характеристика предприятий

Характеристика	Не проектно-ориентированные предприятия	Проектно-ориентированные предприятия (ПОП)
Контролируемая технология	Создание продукта	Создание продукта и организационная технология управления проектами
Организационная структура	Любая	Проектная
Основная организационная единица	Отдел	Команда проекта
Зона ответственности	Выполнение функции (частичная ответственность)	Конечный результат (полная ответственность)
Интересы	У отделов различны	У команды едины
Координация	Руководство разноподчиненными отделами	Внутри команды один центр управления – менеджер проекта. Связи между командами несущественны
Саморазвитие	Саморазвитие отделов влияет на часть результата	Саморазвитие команд влияет на весь результат
Мотивация	Не связана с результатом работы, базируется на стандартной премиальной системе	Носит принципиальный характер, так как зависит от результата проекта
Принятие решения	Осуществляется руководством предприятия	Осуществляется командой проекта
Отношения команды с руководством	Начальник–подчиненный (директивное руководство)	Равный–равный (в пределах компетенции)
Влияние команды на результат	Не имеет, так как не наделяется достаточными полномочиями	Полное, поскольку наделяется достаточными полномочиями

уровне отношений с руководством, чем сейчас. Однако руководство предприятий (в подавляющем большинстве случаев) демонстрирует неспособность выстраивать отношения не по принципу «начальник–подчиненный», а на уровне переговоров («равный–равный»), и проявлять высокую степень доверия к подчиненным. Тем не менее, мы полностью согласны с мнением академика РАЕН и МАИНЭС В. И. Воропаева, что выход на новые горизонты профессионализма в управлении проектно-ориентированной деятельностью особенно важен именно сегодня и именно в России. Управление проектами, как новая управленческая культура и технология, позволило бы перейти к качественно иному уровню результативности деятельности предприятий. Конечно, переход на проектно-ориентированную деятельность требует от компании определенного уровня зрелости во всех процессах: иные требования будут предъявлены не только к различным элементам системы управления (организационной структуре, системе принятия решений). Будут изменяться требования к стилю руководства, вопросу мотивации команды проекта, уровню доверия обеих сторон на основе профессионализма и заинтересованности в конечном результате.

Надеемся, что уточнение признаков проектно-ориентированных предприятий и более детальное рассмотрение феномена команды проекта позволит практикующим специалистам более точно определить уровень зрелости управления проектами на своем предприятии и избежать многих заблуждений и разочарований в практике применения проектного подхода.

Библиографический список

1. Тернер, Р. Дж. Управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированной компании / Р. Дж. Тернер // Управление проектами и программами. 2008. № 1. С. 64–72.
2. Михеев, В. Н. Технология самоорганизации команды менеджмента проекта: системный подход / В. Михеев, Е. О. Пужанова [Электронный ресурс] // CITForum. Электрон. дан. 2003. Режим доступа: <http://www.citforum.ru/SE/project/menagment/> Загл. с экрана.
3. Михеев, В. Н. Современная команда менеджмента проекта / В. Н. Михеев [Электронный ресурс] // Технологии корпоративного управления. Электрон. дан. Сор. 2002–2007. Режим доступа: <http://www.iteam.ru/articles.php>. Загл. с экрана.

Таблица 2

Сравнительная характеристика команды проекта для проектно-ориентированных и не проектно-ориентированных предприятий

Характеристика	Команда проекта проектно-ориентированных предприятий	Команда проекта не проектно-ориентированных предприятий
Структура команды	Определена, четко выражена	Не определена
Взаимоотношения с руководством	Формализованы в рамках договора	Не формализованы
Границы ответственности команды	На протяжении всего жизненного цикла проекта	Только фаза исполнения (реализации) проекта
Преобладающий тип ответственности	Командная ответственность	Личная ответственность
Компетенция	Команда имеет достаточные полномочия для реализации проекта	Команда не имеет самостоятельности в принятии решений по проекту
Мотивация	Зависит от результата	Не используется. Не зависит от результата
Саморазвитие	Является внутренней необходимостью в силу организационной целостности и наличия единой для всех зоны ответственности	Саморазвитие команды как целого ограничено в силу отсутствия общих интересов
Параметры оценки проекта	Целевая эффективность, актуальность результата	Сроки, стоимость
Параметры оценки работы команды	Выделяются	Отдельно не выделяются. Подменяются параметрами оценки проекта (отклонения по срокам, стоимости)
Контекстные ограничения	Сложность проблемы, ценность результата, сопротивление среды, в которой реализуется проект	Сроки, бюджет проекта
Оценка качества результата	По продукту и по процессу управления	По продукту
Приемка результата	Всегда формальна	Не всегда формальна

F. V. Kurzyukova, O. V. Gosteva

PECULIARITIES OF PROJECT MANAGEMENT AT PROJECT-ORIENTED ENTERPRISES

The features of project-oriented enterprises and the conditions of their activity are clarified. An attempt to describe the differences between the project teams of project-oriented and non-oriented enterprises is made.

Keywords: project-oriented enterprise, non-project-oriented enterprise, project team.