

Применение методов проектного управления для разработки стратегии организации

В статье рассматриваются основные проблемы, связанные с разработкой стратегии организации. Эволюция методологии стратегического управления привела к появлению такого понятия как ключевая компетенция и определяет ее как основу конкурентоспособности организации. Второй необходимой составляющей знания должно являться изучение и применение самих путей изменения организаций и компаний в нужном направлении. Согласно исследованиям наиболее прогрессивной формой управления решением задач подобного рода является Управление проектами.

Научной основой формирования стратегии управления организацией на основе формирования и развития инвестиционного капитала является методология школ стратегического управления, представляющая собой инструмент по изучению возможностей использования в практической деятельности законов, определяющих развитие экономики в целом и стратегического процесса в частности; разработки методов решения проблем стратегического управления и приемов их практической реализации.

Бизнес-процесс, в структурном представлении, может иметь неограниченное количество вложений. Несложно заметить, что на самом высоком уровне абстракции эта модель отображает системную функцию бизнес-системы в целом. Повышение детализации логически приводит к элементарным неделимым работам. Способностью может быть назван бизнес-процесс любого уровня. Семантическое наполнение понятия способность, сложившееся в школах стратегического планирования, не противоречит пониманию ее как бизнес-процесса. В то же время предлагаемое отождествление позволяет привлечь для целей настоящего анализа широчайший набор существующих средств моделирования организации и бизнес-процессов.

В результате последовательно-параллельного выполнения бизнес-процессов (способностей), составляющих определенным образом построенную бизнес-систему, возможности, существующие в бизнес-пространстве, используются для удовлетворения существующих потребностей. Именно знания того, как развертывать, организовывать и управлять такой системой и ее элементами, составляют «компетенции».

Вообще, понятие «компетенция» может иметь два значения: 1) круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу, и 2) знания, опыт в той или иной области. На основе второго базового значения мы даем определение, что «компетенция» — это особого свойства информационный ресурс,

содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и бизнес-процессами (способностями организации) для достижения поставленных целей, носителем которого индивидуально или коллективно являются работники. Компетенциям тоже присуща иерархия в соответствии с иерархией способностей и приоритетностью ресурсов, находящихся под их управлением.

Использование способностей организации приводит к добавлению определенной доли потребительной стоимости конечному продукту, который появляется в результате их организованного взаимодействия. Вообще бизнес в целом можно представить как процесс производства потребительных стоимостей, как последовательность потребления одних потребительных стоимостей, приобретенных на рынке поставщиков, их трансформации и добавления новой потребительной стоимости с последующей реализацией в обществе конечной потребительной стоимости, облеченной в оболочку продукта. Именно «интерфейс» продукта позволяет внутренним способностям бизнес-системы быть воспринятыми потребителем.

Компетенции, в свою очередь, как некое внутреннее знание, недоступны непосредственному восприятию потребителя, как, впрочем, по результатам исследований, и самих менеджеров. Они находят косвенное выражение в потребительной стоимости конечного продукта через эффективность использования способностей и ресурсов в производственной и организационной системе с определенной конфигурацией.

Ключевой называется компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей потребительной стоимости, являющаяся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей, тем самым создающим дополнительную потребительную стоимость.

Именно дополнительность создаваемой ключевой компетенцией потребительной стоимости раскрывает ее синергетическую природу (см. рис. 1). В то же время, существуя практически вне измерений способностей и продуктов, ключевая компетенция не является производной от потребности рынка — будучи в некоторой степени универсальной, она способна обеспечить доступ (быть «ключом») к целому ряду рынков, могущих сильно отличаться друг от друга.

Такие свойства ключевой компетенции отмечаются еще Пархаладом и Хэмэлом. Буквально, они писали, что «ключевая компетенция обладает тремя основными свойствами: во-первых, она дает потенциальный доступ к широкому спектру рынков, во-вторых, добавляет значительную потребительную стоимость конечному продукту, воспринимаемую покупателем, в-третьих, требуются большие затраты и усилия для того, чтобы скопировать ключевую компетенцию конкурента». Различными авторами предлагались и другие характеристики ключевой компетенции. К настоящему времени идентифицированы восемь важнейших свойств.

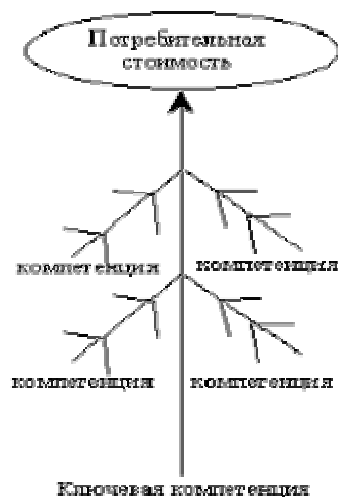


Рис. 1. Модель ключевой компетенции.

Ключевая компетенция лежит на пересечении внутренних условий бизнеса и потребительских предпочтений, это то знание, от использования которого зависит получение максимальной доли потребительной стоимости. Именно увеличение добавочной потребительной стоимости за счет развития ключевой компетенции и является основанием для получения устойчивого конкурентного преимущества. Более высокая потребительная стоимость продукта может быть использована для реализации двух базовых типов стратегий — дифференциации и лидерства по затратам. Это наталкивает на мысль, что ключевая компетенция дает возможности получения в конкурентной борьбе как качественного преимущества, относимого к свойствам продукта, так и количественного, относимого к более сильному финансовому положению. Далее это возвращает к выводу, озвученному ранее, об универсальном характере ключевой компетенции, дающем возможности к ее проявлению на потребительском и на промышленном рынке.

Цель стратегического анализа ключевой компетенции — предложить новую базу для формирования стратегического плана, исполнение которого ведет к появлению (поддержанию) устойчивого конкурентного преимущества, а также оценить потенциал этого плана с позиций финансового состояния и возможностей организации или бизнес-системы в целом.

Дальнейшее формирование стратегического плана строится на усилении ключевой компетенции и увязанных с ней способностей и компетенций с использованием методов как внутреннего (кадры, материально-техническая база, привлечение финансовых ресурсов, т.п.), так и внешнего развития (стратегические альянсы, слияния и поглощения, партнерства).

Широкий спектр необходимых преобразований затрудняет разработку единой теоретической и практической методики проведения стратегических изменений организации. В связи с этим, применение методологии управления проектами, как гибкой и комплексной системы для объединения различных компонентов воздействия на организацию, позволяет в той или

иной мере упорядочить алгоритм проведения изменений с целью получения наилучшего результата.

Становление рыночных отношений в российской экономике привело к появлению новых самостоятельных направлений в отечественном менеджменте, которые возникли в результате критического переосмысления передовой зарубежной управленческой теории и практики, выработки оригинальных управленческих подходов, методов и средств. Наиболее значительное место в структуре современного российского менеджмента занимает управление проектом.

Отправной точкой проектного управления является осознание цели проекта. Цель в управлении проектом, как правило, характеризуется теми или иными элементами новизны. Цель содержит в себе основную идею проекта и деятельность по его реализации в целом. В проектном управлении цель декомпозируется на осознаваемые и управляемые элементы деятельности, логически и организационно связанные в комплексы работ. Цель является неким эмбрионом, зерном, латентно содержащим в себе концепцию проекта, получающим из внешней среды необходимые ресурсы и вырастающим в результате этого в иерархическую, «древовидную» структуру, приносящую соответствующие плоды.

Основная суть подхода к стратегическому управлению заключается в принципиально новом методе управления любыми сложными процессами - проектно-ориентированном управлении, т.е. управлении проектом. Теория систем свидетельствует, что развитие систем имеет дискретно-циклический характер, который по многим аспектам совпадает с жизненным циклом проекта. По сути, управление проектом является прикладным применением системного подхода, т.е. сознательным, научно обоснованным развитием любой системы. Управление проектами позволяет подойти к управляемому развитию таких систем и процессов, которые ранее казались стихийными, например регулирование сложных биологических систем и многое другое.

Таким образом, проект как результат сознательной человеческой деятельности имеет прототипы и в объективном развитии общественных и биологических систем, а управление проектом является интегральным подходом к управлению крупномасштабными, сложными преобразованиями таких систем.

Адаптация методологии проектного управления и дополнительное ее насыщение специфическими методами и организационными инструментами, необходимыми для успешной реализации стратегии организации, становится возможным благодаря тому, что:

- проектный подход является зрелой методологией, ориентированной на управление сложными объектами, к числу которых относятся проекты формирования и реализации стратегии;

- управление проектами является системным подходом к решению комплексных проблем, одной из которых является формирование и реализация стратегии;

- проектно-ориентированное управление рассматривает организацию как динамическую открытую систему, функционирующую в рамках внешней среды;

- проектный подход имеет в себе множество методов и инструментов, непосредственно применимых для формирования и реализации стратегии организации;

- проектный подход имеет множество программных средств, что позволяет использовать новые информационные технологии.

Для более эффективного использования проектного подхода в качестве методологической базы управления проектами формирования и реализации стратегии организации необходимо было дополнить его новыми методами и организационными инструментами.

Наиболее глубоким по количеству разнообразных инструментов и наиболее интегрированным с точки зрения внутренних связей между этими инструментами и проработки принципов использования этих инструментов является разработанный учеными Государственного университета управления комплекс организационных инструментов управления, включающий в себя:

- методы структурной декомпозиции организации;

- методы проектирования динамических проектно-ориентированных структур;

- методы увязки структуры целей и функций с организационной структурой (матрицы разделения административных задач управления);

- инструменты модели развития процессов управления (информационно-технологические модели);

- сетевые матрицы (время, ресурсы, технология).

Организационное проектирование управления проектами включает в себя пакет организационной, методической и справочной документации и состоит из четырех крупных блоков:

- принципиальный выбор организационной структуры;

- детальное проектирование организационной структуры;

- разработка организационной и методической документации;

- реализация организационного обеспечения управления проектами.

Множество процессов управления проектом, применимых к большинству проектов, может быть разделено на пять групп, каждая из которых включает один или несколько процессов (см. рис. 2):



Рис. 2. Процессы управления проектом

- процессы инициации - формальное признание того, что начинаются работы по проекту - сюда входят все необходимые для этого работы и мероприятия;
- процессы планирования — разработка плана проекта и действующей организационно-технической системы управления для успешного достижения целей и результатов проекта;
- процессы выполнения - людские и материальные ресурсы, направленные на выполнение плана проекта;
- процессы контроля - прогнозирование хода выполнения проекта и выработка корректирующих воздействий для предупреждения нежелательных отклонений от плана проекта;
- процессы функционирования или закрытия проекта.

Анализ международного опыта применения управления проектами в различных сферах, по данным Международной ассоциации управления проектами (IPMA), показывает, что эффективность УП по усредненным показателям можно оценить в сравнении с проектами, осуществляемыми традиционными методами, по следующим показателям: сокращению продолжительности выполнения проекта в среднем на 20-30%, экономии расходов на проект в среднем на 10-15%. Общая прибыль от управления проектами, как правило, превышает связанные с ним расходы в 2-3 раза.

Осуществление проектов в организации более успешно может быть проведено командой профессионалов — менеджеров проектов с привлечением специалистов организации, так как сами работники организации психологически не в состоянии эффективно осуществлять эти изменения.

Проектное управление, понятие привычное для западных менеджеров и давно принятое западными и европейскими компаниями как наиболее эффективная управленческая концепция, получило признание российского бизнес-сообщества сравнительно недавно. Подтверждением этого служит хотя бы тот факт, что первая профессиональная сертификация по управлению проектами в России была проведена в конце 1999 года, тогда как на западе это произошло на 15 лет раньше. Так или иначе, в настоящее время методы проектного управления набирают популярность и можно утверждать, что внедрение проектного управления уже не мода, а осознанная необходимость.

Очень показательны результаты опроса, проведенного в 2001 году компанией Center of Business Practice (CPB). Опрос проводился среди 100 руководителей компаний, ответственных за проектное управление на корпоративном уровне и показал, что 94% из них считают, что внедрение проектного управления увеличило стоимость их компании. Стоит отметить, что большая часть компаний, участвующих в исследовании, применяла проектное управление не более трех лет и больше половины из отобранных представлены в списке Fortune 1000. И если для российских компаний в настоящее время актуален вопрос – «Стоит или не стоит инвестировать во внедрение проектного управления?», то для западных, он уже звучит по-другому, а именно – «До какой степени следует развивать и совершенствовать проектное управление – в рамках отдельной компании – чтобы инвестиции в это развитие оставались оправданными?». Именно с появлением этого вопроса Тери Куки-Девис (Terry Cooke-Davies) связывает возрастающий интерес к моделям зрелости проектного управления.

Для эффективной реализации методологии управления проектом системой ключевых компетенций организации помимо информационно-технологических решений необходимо осуществить ряд мероприятий, так или иначе вытекающих из требований к эффективному управлению в современных условиях.

Преобразования в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре предприятия в одних условиях могут осуществляться постепенно, в виде мелких шагов для адаптации к сравнительно незначительным изменениям макро- и микроокружения, в других - требуются радикальные трансформации, вызванные внутриорганизационным кризисом или существенной подвижностью внешней среды. В первом случае речь идет об эволюционном развитии предприятия, во втором - о революционном, кардинальном изменении тех или иных видов его деятельности, к которым относится и реструктуризация. В проектах ее проведения на определенных этапах применяется большое количество относительно новых методологических подходов. Однако, как показывает отечественный и зарубежный опыт, именно методология управления проектами, позволяющая в кратчайшие сроки и с наименьшими потерями осуществлять любые преобразования, наиболее интересна и эффективна в теоретическом и практическом аспектах.

Развитие методов проектно-ориентированного управления формированием и реализацией системы ключевых компетенций для разработки стратегии организации может быть полезным как проектно-ориентированным предприятиям, для которых проекты являются основной формой извлечения прибыли, так и любым другим организациям, уделяющим большое внимание разработке новых продуктов, реорганизации и другим формам совершенствования бизнеса. Система управления проектами формирования и реализации системы ключевых компетенций для разработки стратегии предприятия позволяет организации увидеть свои сильные и слабые стороны, понять, где она находится сейчас и где хочет оказаться. В ходе развития системы ключевых компетенций организация использует систему управления проектами для того, чтобы исследовать, насколько хорошо протекают, контролируются и управляются ее бизнес-процессы. Стратегическое планирование для управления проектами - тема достаточно новая. Нельзя не признать, что последние несколько лет качество российского управления меняется: стратегический менеджмент перестал быть экзотикой, превратившись в неотъемлемую часть управленческой деятельности успешных российских компаний. Управление проектами как метод достижения стратегических целей начинает применяться в различных областях деятельности. Экономическая действительность предъявляет высокие требования к способностям организации быстро, адекватно и с минимальными затратами реагировать на изменения окружающей среды.

Развитие системы управления проектами с учетом стратегии организации не может происходить спонтанно (особенно, за относительно небольшой период времени) без опоры на ту или иную форму стратегического планирования управления проектами. Хотя сами принципы стратегического планирования известны уже несколько десятилетий, понимание их применимости к управлению проектами пришло сравнительно недавно. Сегодня, когда многие организации осознали те выгоды, которые дает им управление проектами, стратегическое планирование стало рассматриваться как задача с наивысшим приоритетом.

В процессе развития проектно-ориентированного управления системы управления проектами на ее пути могут быть выделены различные стадии. Также разработаны различные инструменты для оценки, определения насколько продвинулась организация в своем стремлении достичь результата.

Возможно, самая главная выгода от развития системы управления проектами с учетом стратегии организации состоит в том, что инструменты развития могут быть адаптированы для любой организации и любого уровня развития системы управления проектами.

Список использованной литературы:

1. РМІ «Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) Третье издание, 2004.

2. Арчибальд Р., Управление высокотехнологичными программами и проектами. 3-е изд., ДМК-Пресс, 2004
3. Воропаев В.И. Управление проектами в России. - М.,: СОВНЕТ, АЛАНС, 1995.
4. Гарольд Керцнер, Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости, ДМК Пресс, М.: 2003
5. Кателько. В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий. Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (4), 2002б.
6. Кендалл И., Роллинз К, Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI, ЗАО «ПМСОФТ», 2004.
7. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления. – М.:КНОРУС, 2006.