

УДК 331.108.26

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИЕЙ

Евтушенко К.В., студент гр. ПИМ-201, I курс  
Научный руководитель: Анферова Н. М., к.э.н., доцент  
Кузбасский государственный технический университет  
имени Т.Ф. Горбачева  
г. Кемерово

**Аннотация.** В статье определяются роль и место проектного управления в общей структуре управления компанией.

**Ключевые слова.** Проектно-ориентированная компания, проектно-ориентированное управление, организационные изменения; организационная структура.

В настоящее время проектная деятельность охватывает все направления классической промышленной маркетинговой компании – это проекты рекламных акций, маркетинговых исследований, выпуск на рынок новых продуктов, завоевание новых рынков сбыта продукции; в опытно-конструкторских отделах – эти проекты задействованы в разработке новых продуктов и технологий; в производстве – проекты по контролю выпуска новой продукции, технического перевооружения, внедрения новых технологий; в сбыте – проекты строительства различных торгово-сбытовых сетей.

Текущая бизнес-среда предъявляет к компаниям множество условий, наиболее важным из них является оперативное реагирование на внешние и внутренние преобразования. Чтобы реакция организации на происходящие трансформации была синхронной и развивающей, компании обязаны изменять свою структуру организации, увеличивая вместе с тем динамизм и управляемость. Преобразование традиционных организаций в проектно-ориентированные способствует достижению этих задач [1].

Проектно-ориентированная компания – это компания, которая работает по большей части в виде проекта. Как правило, любой проект неповторим. Выбор организационной формы функционирования компании подразумевает получение доходов благодаря разработки уникальных продуктов для потребителей, в качестве примера для ИТ-компаний в - это заказное программное обеспечение или создание и внедрение информационных систем разной сложности. Уникальность оставляет след на все аспекты работы компании – от рыночной стратегии до уровня производства компании.

Проектно-ориентированные компании показаны в различных организационных формах, предполагающих формирование временных систем для реализации задач проекта или его деятельности [2]. Сюда входят матричные

структуры, структуры проектов, многомерные структуры и прочие формы организации, в которых проектный подход служит решающим для реализации деятельности. В данный момент имеются различные модели проектно-ориентированных организаций, которые возникают в ответ на разные ситуации и которые стремятся адаптировать типичные и традиционно структурированные организации к потребностям индивидуальных проектов. Однако деятельность проектов, ставшая в конечном счете инновационной, тем не менее имеет специфику, определяющую "традиционные" характеристики управления проектно-ориентированной организацией. Можно отметить следующие типы организационных изменений, которые переводят компанию в проектно-ориентированную форму.

1. Трансформация идеологии компании, собственно переход к философии, ориентированной на проекты, что равным образом выражается в миссии компании. Назначение проектно-ориентированной организации заключается в получении результатов в ответ на конкретные запросы потребителей посредством структурирования проектов вокруг временных объединений внутренних специалистов и менеджеров в установленные сроки [3]. Но что еще более важно, компания считается как обширная внутренняя сеть клиентов и компаний-партнеров. В академических сферах бытует мнение, что если у самого проекта есть временная шкала, то трансформация знаний за пределами проекта ограничена и проблематична. Пример японских компаний, таких как Митсубиси Электрик и Кэнон, доказывает, что обмен знаниями происходит в рамках проекта, между проектами и существующими структурами организаций.

2. Изменение восприятия деятельности организации. Сбалансированная система показателей, созданная Д. Нортон и Р. Капланом, содержит четыре важных области: бизнес-процессы, финансы, обучение персонала и клиенты. В проектно-ориентированной организации сбалансированная система показателей обладает особым признаком – проектной деятельностью, полностью пронизывающую архитектуру организации. На теорию оценки эффективности организационных систем существенное влияние оказала концепция роста Эдит Пенроуз [4]. В 1959 г. в своей книге "Теория роста фирмы" ученый высказал ряд соображений, изменивших представления об эффективности организаций. Основными утверждениями теории ресурсов сегодня являются:

– главной задачей организации в соответствии ресурсной теории является достижение устойчивого сверхнормального превосходства в прибыли, по сравнению с основными конкурентами;

– у всех компаний имеется уникальный и неравный другим набор ресурсов, и их комбинация в виде компетенций и способностей являются предпосылкой устойчивого превосходства;

– компетенции и способности позволяют получать устойчивое превосходство, при этом они специфичны для организации, то есть неподвижны и не подвергаются копированию, и служат материалом для создания добавленной ценности потребителей;

– инновации и организационное развитие с учетом динамической перспективы способствуют созданию новых комбинаций ресурсов, которые вносят большой вклад в создание устойчивого превосходства.

3. Преобразование организационной структуры, в которой области управления разграничены между менеджером проекта и менеджером функциональной области. В большинстве случаев традиционные организационные структуры под влиянием внешних импульсов в виде рыночных сигналов преобразуются в проектные структуры аддитивного типа, в которых проектные команды временно привязаны к централизованным иерархическим структурам. Когда такая организационная единица проявит свою жизнеспособность, это вызовет серию изменений в компании, приводящих вскоре организационную структуру в соответствие с типом матрицы. В этих компаниях производственная деятельность должна рассматриваться как набор проектов, одновременно с этим в проекте применяются следующие методы управления: управление содержанием проекта, управление временем проекта, управление качеством проекта, управление материальными и человеческими ресурсами проекта, управление рисками проекта. Для идентификации и систематизации проекты классифицируются по менеджерам проектов, по клиентам и рабочим объектам, а также по типу работы и типу оборудования.

4. Модификация системы мотивации в организации. В контексте проектного управления вознаграждение сотрудников организации должно быть напрямую связано с эффективностью организации. Нужно разработать систему мотивационного руководства, сфокусированную на миссиях и ценностях организации, соответствующую ключевым компетенциям и индивидуальным вкладом каждого сотрудника. В частности, В. Ильин предлагает ввести показатель "личный рейтинг сотрудника" [5], состоящий из его потенциала и степени реализации его способностей в компании. Этот показатель экономической эффективности сотрудника считает суммарную занятость в проектах, коэффициент опыта и специализаций, расчет которого строится на основании данных персональной матрицы знаний и опыта сотрудника. В то же время, В. Ильин не дает информации о том, как этот показатель используется для определения размеров вознаграждения или статуса сотрудника организации. Однако несомненны следующие мотивационные принципы, которые применяются в проектно-ориентированных организациях:

- несовпадение зон ответственности разных категорий менеджеров;
- вознаграждение менеджеров определяется достижением результатов в установленной зоне ответственности;
- вознаграждение членов команд проекта зависит от объемов и качества выполненных работ;
- система материальной мотивации оказывает сильное влияние на систему бюджетирования предприятия и сделана на учете личного вклада каждого работника.

5. Изменение восприятия о преобразованиях. Организационные изменения рассматриваются как отдельный проект, в котором участвуют все сотрудники, мнение которых считается экспертным, вместе с тем поощряется выражение инициативы и предпринимательских способностей менеджеров. Цель этих преобразований является разработка и внедрение более адекватной и гибкой, собственно говоря, простой системы реализации проектной деятельности. Эта особенность способствует избежать сопротивления организационным изменениям и устранить возникновение позиционных конфликтов.

Эффективное управление проектно-ориентированной компанией зависит от: философии и миссии компании; показателей эффективности, типа организационной структуры и распределение ответственности; системы, мотивации; учета организационных изменений.

### Список литературы:

1. Prahalad C.K. The Core Competence of the Corporation [Text]/ C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – May-June. – 15 p.

2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст] / П. Дойль / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство "Питер", 1999. – 560 с.

3. Садков Д. Базовые проектно-ориентированные модели деятельности консалтинговой компании [Электронный ресурс] / Д. Садков, Г. Ципес // PWORLD TODAY – FEATURED PAPER. – July 2009. – URL: <http://www.pmworldtoday.net> (дата обращения: 01.01.2021).

4. Rugman A.M. Edith Penrose's Contribution To The Resource-based View of Strategic Management [Electronic resource] / A.M. Rugman, A. Verbeke // Strategic Management Journal. – 2002. – John Wiley& Sons, Ltd. – URL: <https://onlinelibrary.wiley.com> (дата обращения: 01.01.2021).

5. Ильин В. Особенности управления качеством в проектно - ориентированной компании [Электронный ресурс] / В. Ильин // Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY14/oukp.htm> (дата обращения: 01.01.2021).