

Бушуев Сергей Дмитриевич
Бушуева Наталья Сергеевна

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

ПРОАКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

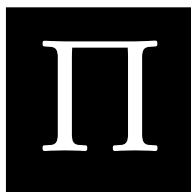
КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проактивное управление программами развития организаций, модель сбалансированного развития, модель жизненного цикла, механизм управления программами

В статье рассматриваются матричные модели эффективных методологий проактивного управления программами развития организаций. Авторы анализируют предлагаемые методы и механизмы такого управления и указывают направления совершенствования этих механизмов.



Бушуев С. Д. — д. т. н., профессор, заслуженный деятель науки и техники Украины, академик Украинской и Нью-Йоркской академий наук, завкафедрой Киевского национального университета строительства и архитектуры, президент UPMA. Автор 17 монографий и более 150 научных статей (г. Киев, Украина)

Бушуева Н. С. — к. т. н., доцент Киевского национального университета строительства и архитектуры. Автор двух монографий, пяти учебных пособий и 30 научных статей (г. Киев, Украина)



ВВЕДЕНИЕ

Программы организационного развития разрабатываются и реализуются практически всеми предприятиями, функционирующими в конкурентной рыночной среде.

Создание эффективных методологий управления этими программами является важным фактором активизации применения проектного подхода. Существующие модели, методы и механизмы управления программами организационного развития, как правило, формировались в процессе практики, они слабо формализованы и не позволяют эффективно управлять ростом организаций в конкурентном, часто динамическом окружении [1].

Проактивное управление проектами и программами определяет систему моделей,

методов и механизмов на основе видения, построенного в рамках модели жизненного цикла организации (бизнеса), синхронизированной с жизненными циклами продуктов, выводимых на рынок, и развитием механизмов и инструментов, обеспечивающих быстрый стабильный рост организации в процессе реализации инновационной стратегии. Проактивное управление осуществляется при наличии:

- активных элементов, формирующих «энергетические» центры проектов;
- прогнозной модели жизненного цикла развития организации (бизнеса) по фазам, включающей критические точки (*точки бифуркации*);
- модели сбалансированного развития по уровням: продукт – технологии – менеджмент – бизнес.

При этом философия проактивного управления основана на достижении ожидаемых результатов проектов к определенным критическим точкам. В этом случае развитие организации подобно росту ребенка: как ему периодически надо менять костюм, обувь, верхнюю одежду и многое другое, так и в организации требуются перестройки функций, оргструктур и стилей управления, систем взаимодействия с клиентами, качества, логистики, маркетинга, развития продуктов и т. п.

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В настоящее время механизмы проактивного управления программами развития формируются интуитивно, без необходимой методологической поддержки. Методология такого управления основана на разработке комплекса моделей развития организации, вывода на рынок новых продуктов, замены технологий, систем и стилей управления и ведения бизнеса, мотивации персонала и т. п. При этом модели жизненных циклов выполняют роль навигационных структур, а модель сбалансированного развития [3] определяет базовую интегрированную стратегию

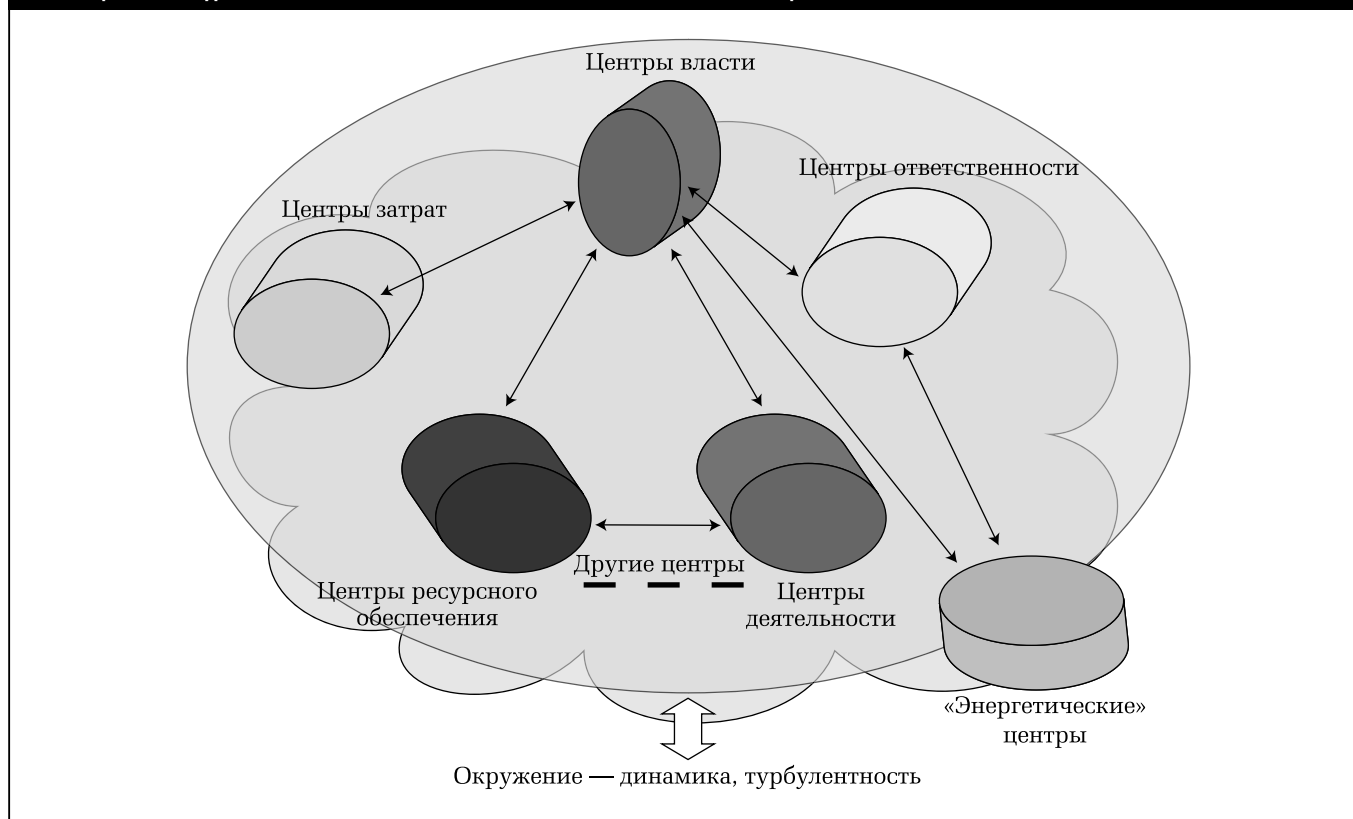
программы, обеспечивающую технологическую зрелость организации и заинтересованных сторон. В реальной практике такое взаимодействие формируется только на основе опыта, что обуславливает значительное количество проблем в управлении изменениями и целедостижении. Это приводит к существенному снижению качества управления проектами и кризисам в их реализации.

Целью данной статьи является развитие теории активных систем в контексте их применения к управлению программами организационного развития и создания специфической матричной методологии и механизмов проактивного управления развитием на основе моделей жизненных циклов организации в динамичном окружении.

2. СИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Проанализируем упрощенную «дорожную карту» системы проактивного управления программами организационного развития (рис. 1). Организация рассматривается как активная система с центрами затрат, власти, ответственности, ресурсного обеспечения (включая финансы), деятельности, энергетическими и др. Каждый из центров обладает определенным потенциалом, который учитывается и используется в процессах управления. Одним и важнейших центров является «энергетический». Чаще всего он идентифицируется с принципами первого руководителя (спонсора), вовлеченности, мотивированности и т. п. Как активный элемент системы управления этот центр характеризуется потенциалом, обеспечивающим успех проекта, разрешение конфликтов и кризисов при достижении целей. Он осуществляет определенные функции и играет роль в процессах целеполагания и целедостижения в зависимости от местонахождения в рамках проекта или его окружении (внутреннем или внешнем). При наличии нескольких «энергетических» центров важной задачей менеджера

РИС. 1. ЦЕНТРЫ МОДЕЛИ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ



становится координация их деятельности. В практике управления проектами роль внешнего по отношению к проекту «энергетического» центра выполняет первый руководитель организации, роль внутреннего — руководитель проекта. На этапе подготовки и согласования часто включаются внешние по отношению к организации «энергетические» центры (спонсоры, инвесторы и т. п.).

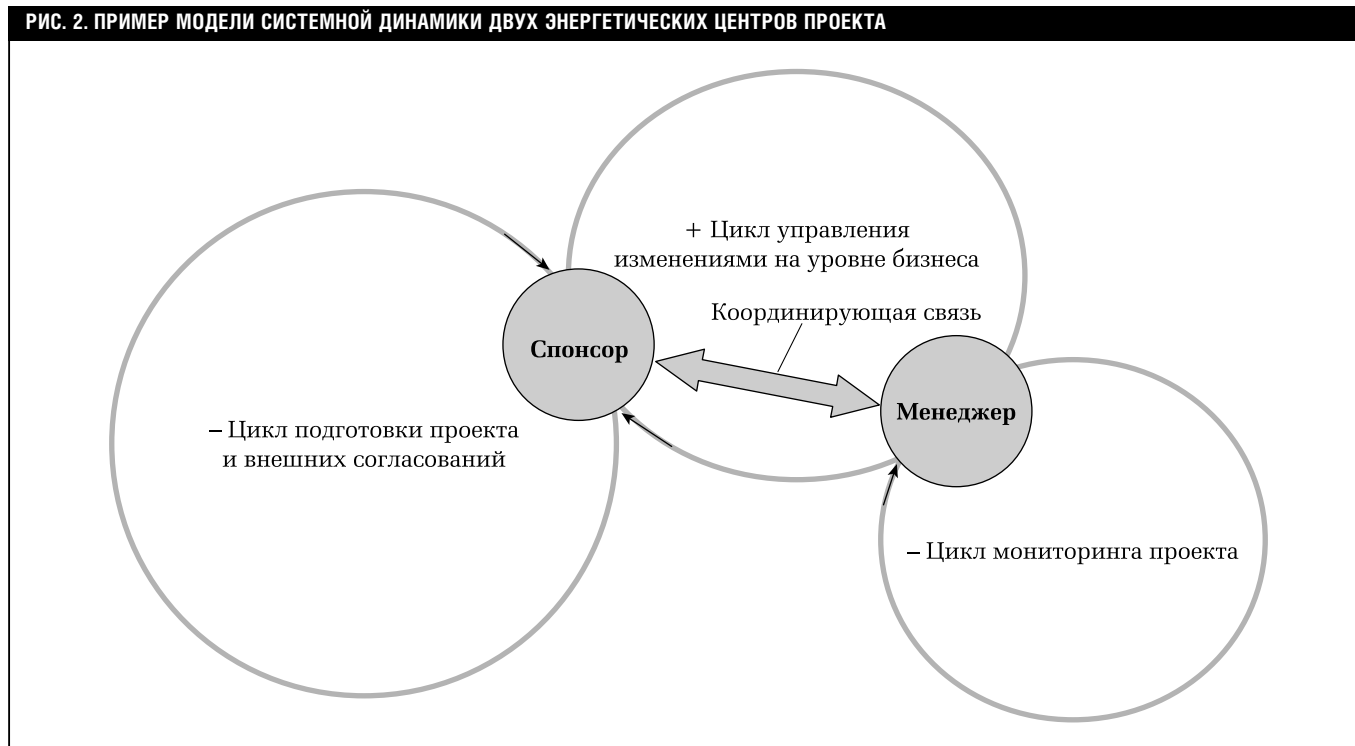
Для координации «энергетических» центров менеджер должен осознавать их системную динамику. Пример модели системной динамики приведен на рис. 2 — на нем показано взаимодействие спонсора и менеджера проекта в циклах мониторинга, управления изменениями бизнес-концепций, подготовки и согласования проекта. Знаками «-» и «+» обозначены типы связей (отрицательные и положительные) при отработке циклов управления. Координирующая связь между «энергетическими» центрами позволяет сформировать

необходимый уровень доверия и запустить когнитивный механизм использования прошлого опыта и исправления ошибок в пределах циклов управления.

Модель, показывающая динамику деятельности и потенциал каждого из центров в течение жизненного цикла организации [3], обеспечивает четкое видение проектов организационного развития, составляющих целостную программу. Потенциал центра рассматривается как его обобщенная характеристика. Процессы управления отдельными проектами базируются на модели сбалансированного развития [3] и уточненных моделях видения по горизонтам (включая точки бифуркации) развития бизнеса, систем управления, технологий и продуктов.

Для выявления и оценки закономерностей развития организации используются следующие законы развития систем, которые разделены на две группы (табл. 1).

РИС. 2. ПРИМЕР МОДЕЛИ СИСТЕМНОЙ ДИНАМИКИ ДВУХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ ПРОЕКТА



Понятия «статики» и «динамики» в данном случае условны. Смысл их состоит в том, что законами «статики» описываются условия эффективности уже существующей системы, а законами «динамики» — условия эффективного развития систем. Но граница между этими сферами нечеткая — например, увеличение степени идеальности системы характеризует и существующее состояние, и направление изменений.

Приведем формулировки этих законов.

Закон полноты частей системы: для нормального функционирования системы необходимо наличие и пригодность к выполнению своих функций четырех ее частей:

«двигателя», «рабочего органа», «трансмиссии» и «органа управления».

Закон «энергетической проводимости» системы: необходимым условием принципиальной жизнеспособности технической системы является сквозной проход энергии по всем ее частям.

Закон согласования ритмики частей системы: необходимым условием принципиальной жизнеспособности системы является согласование ритмики (частоты колебаний, периодичности) всех ее частей.

Закон увеличения степени идеальности системы: развитие всех систем направлено на увеличение степени их идеальности.

ТАБЛИЦА 1. ЗАКОНЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ

Законы «статики» и «кинематики»	Законы «динамики»
<ul style="list-style-type: none"> ■ Закон полноты частей системы ■ Закон «энергетической проводимости» системы ■ Закон согласования ритмики частей системы ■ Закон увеличения степени идеальности системы ■ Закон неравномерности развития частей системы ■ Закон перехода в надсистему 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Закон перехода с макроуровня на микроуровень ■ Закон увеличения степени вепольности

Закон неравномерности развития частей системы: чем сложнее система, тем неравномернее развитие ее частей.

Закон перехода в надсистему: исчерпав возможности своего развития, система включается в надсистему в качестве одной из частей, при этом ее дальнейшее развитие идет на уровне надсистемы.

Закон перехода с макроуровня на микроуровень: рабочие органов системы развиваются сначала на макро-, а затем на микроуровне.

Закон увеличения степени вепольности: развитие систем идет в направлении увеличения степени вепольности. Веполь — это система, соединяющая в себе вещество и поле.

Рассматриваемая ниже модель сбалансированного развития, которая построена с учетом данных законов, позволяет разрабатывать разнообразные формальные и неформальные методологии управления программами и проектами организационного развития. При этом следует учитывать влияние регламентов предметной области, в рамках которой осуществляется проект, а также принятой в организации культуры административного менеджмента. В связи с этим для интеграции всех центров применяется преимущественно системный подход и инструменты для установления взаимодействия трех составляющих: предметной области, административной и проектной систем проактивного управления.

Для обеспечения роста организации используются семь возможных направлений:

- 1) выпуск традиционной продукции для существующих потребителей (снижение себестоимости);
- 2) привлечение новых клиентов;
- 3) разработка новых товаров и услуг;
- 4) использование новых подходов к организации сбыта;
- 5) освоение новых регионов;
- 6) изменение структуры отрасли в свою пользу;
- 7) вторжение в новые рыночные сегменты.

Проанализируем следующие модели формирования видения проектов и программ:

- «Туман»;
- «Облако»;
- «Горизонт»;
- «Телескоп»;
- «Пирамида».

Выбор модели зависит от предметной области проекта и знаний о его продукте и результате. Базовые характеристики моделей видения с точки зрения управления проектами и программами приведены в табл. 2.

Рассмотрим элементы структурной модели видения проекта и особенности их применения в практике проактивного управления (рис. 3). Подструктура видения целей и требований включает следующее.

1. Бизнес-цели:

- бизнес-результат (эффективность деятельности или конкурентоспособность);
- взаимодействие с бизнес-окружением;
- бизнес-требования.

2. Технические цели:

- концептуальные решения;
- технические требования.

3. Управленческие цели:

- время;
- деньги;
- качество;
- ресурсы.

На рис. 4 показана модель жизненного цикла организации (бизнеса) с точками бифуркации в процессе развития. В рамках проактивного управления по модели определяются необходимые организационные изменения у каждой точки бифуркации. При этом программа развития формируется на основе оцененной длительности каждого из проектов и самого позднего срока его завершения, привязанного к определенной точке бифуркации. Очевидно, что в процессе подготовки программы формируются взаимосвязанные цепочки проектов по определенным горизонтам видения. При этом на каждом шаге происходит уточнение видения проектов и их синхронизация.

Если организация реализует несколько видов бизнеса разной технологической зрелости

ТАБЛИЦА 2. ХАРАКТЕРИСТИКИ МОДЕЛЕЙ ВИДЕНИЯ ПРОЕКТА

Модель видения	Продукт и результат	Область применения	Стратегия
«Туман»	Видны силуэты отдельных элементов. Контур системы не видны	Инновационные проекты, R&D-проекты	Продвижение на ощупь. Пошаговая схема формирования видения и достижения целей. Работы с повышенными рисками и изменениями. Главное — вовремя остановиться
«Облако»	Виден силуэт продукта и результата. Элементы системы практически не видны	Проекты реструктуризации и развития организаций	Продвижение в направлении модели «Облако». Пошаговая схема формирования видения и достижения целей. Работы с повышенными рисками и изменениями. Высокая скорость реакции на уточнение видения
«Горизонт»	Видны силуэты продукта «на горизонте». Контур окончательной системы не видны	Проекты с отдаленными перспективами получения результатов	Продвижение к модели «Горизонт». Пошаговая схема формирования видения и достижения целей. Работы с повышенными рисками и изменениями. Эффективное управление ожиданиями
«Телескоп»	Видны силуэты отдельных элементов. Контур системы видны нечетко	Сложные проекты по содержанию и процессам управления	Выделение аспектов анализа. Пошаговая схема формирования видения и достижения целей по каждому аспекту и в целом. Системная интеграция видения и целостность проекта
«Пирамида»	Видны отдельные грани	Проекты развития организаций и бизнеса	Уточнение видения по невидимым граням. Учет рисков недостаточного видения продукта проекта и достижения целей. Быстрая реакция на уточнение видения

РИС. 3. СТРУКТУРА МОДЕЛИ ВИДЕНИЯ ПРОЕКТА (ПРОГРАММЫ)

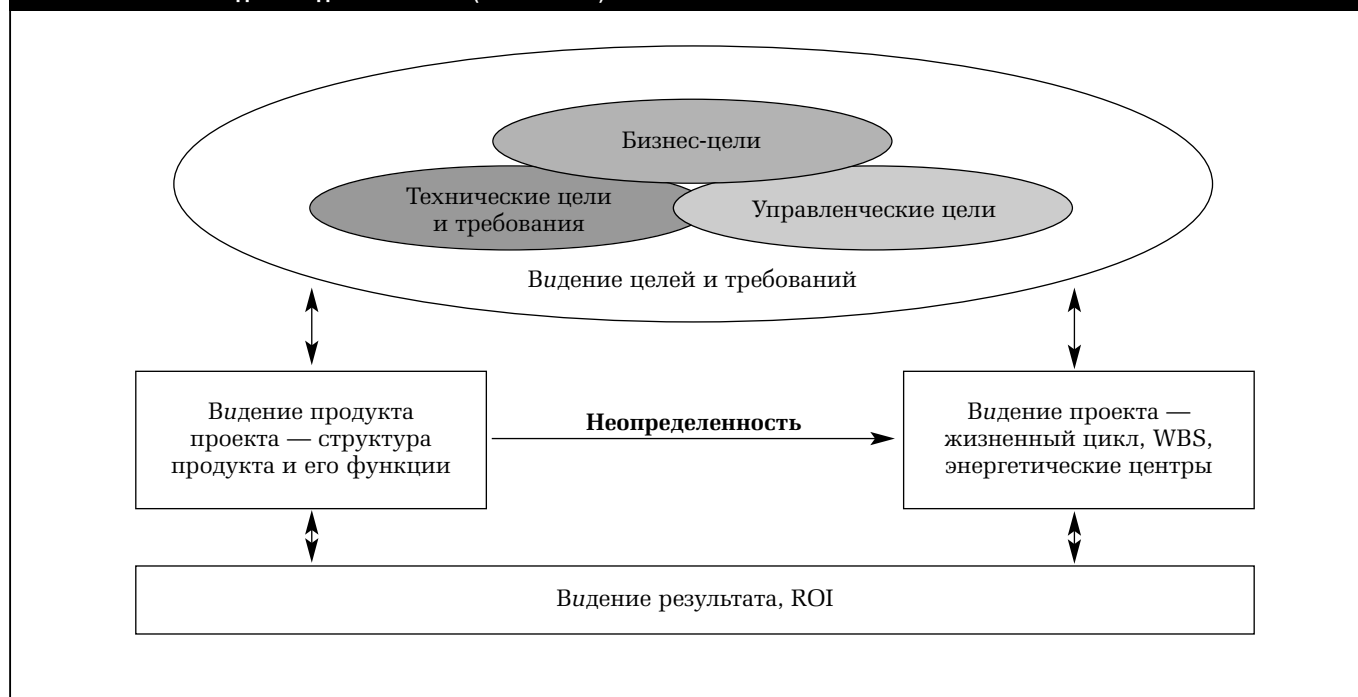
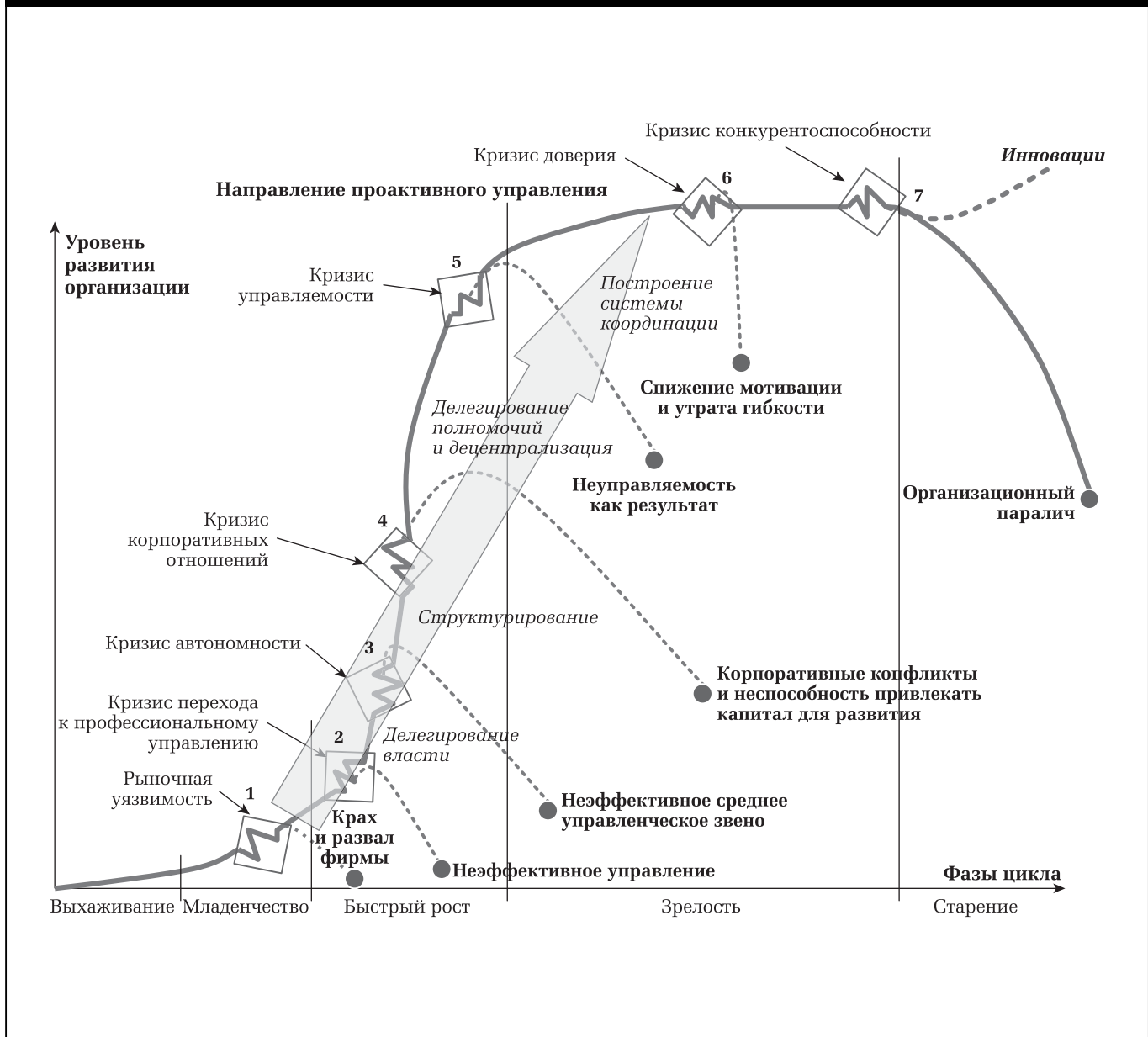


РИС. 4. МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

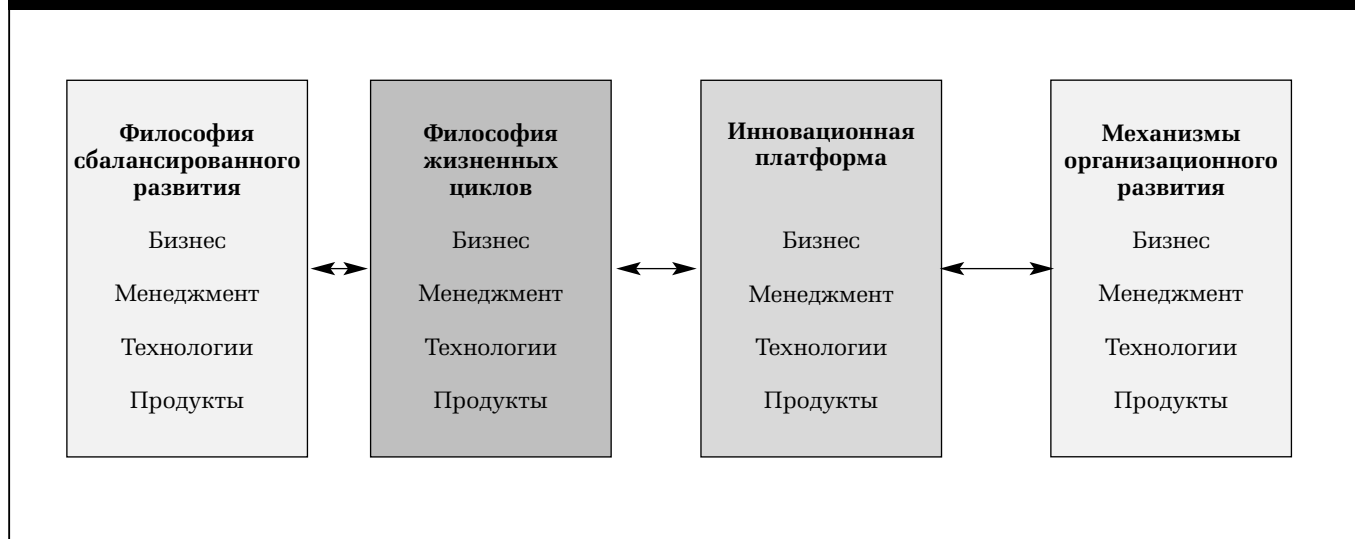


и продолжительности жизненных циклов, то требуется создание подобной модели по каждому виду бизнеса с последующим наложением (суперпозицией) таких моделей. При этом общая модель становится весьма сложной из-за необходимости учитывать связи между бизнесами.

Развитие на каждом шаге определяется на основе философии жизненных циклов видов

бизнеса, систем управления, технологий производства и продуктов, инновационных платформ продуктов, интегрированных информационных систем и персонала предприятия. Платформа сбалансированного развития показана на рис. 5 (карта сбалансированного развития рассматривается как горизонтальная составляющая матричной технологии; матрица состоит из пересечения элементов

РИС. 5. ПЛАТФОРМА СБАЛАНСИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ



платформы и карты). В процессах проекта развития широко применяются нематериальные активы в виде инновационных платформ, при этом одним из критериев эффективности программы развития является уровень капитализации нематериальных активов при их трансформации в материальные. Взаимодействие между элементами модели каждого уровня карты сбалансированного развития определяется спецификой предприятия, уровнем зрелости его бизнеса, фазой развития, компетентностью персонала и др. По этой причине карта сбалансированного развития будет иметь свою специфику в каждой организации [3].

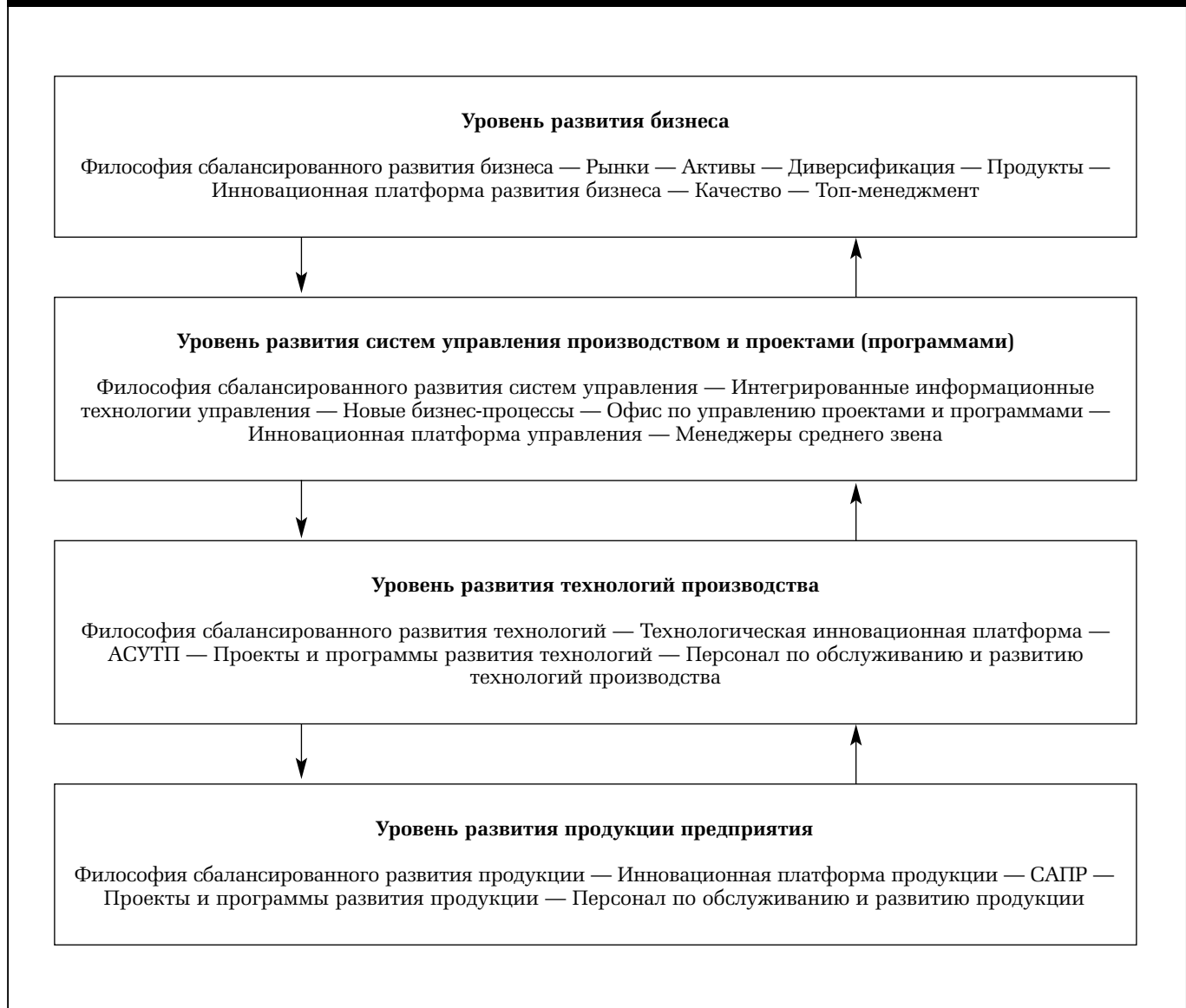
Развитие предприятий на основе таких карт — вертикальной (BSC — сбалансированная система показателей) и горизонтальной, показанной на рис. 6, — подразумевает множество взаимосвязанных действий по формированию философии сбалансированного развития, единого подхода, процессов управления проектами и программами, методов и средств устойчивого развития в соответствии с моделью жизненного цикла развития бизнес-систем.

Сначала организационные изменения обусловлены выбором стратегического направления. Затем следует конкретизация

функций и структуры управления, следующим шагом является их децентрализация. Далее возникает необходимость в развитии внутриорганизационной кооперации и координации деятельности. На высшей стадии развития организации ощущается потребность в изменении форм коллективной работы, в создании команд. Однако рано или поздно наступает стадия «организационной усталости», преодолеть которую удастся только трансформацией предприятия в целом. В процессе трансформации может возникнуть организация как с «традиционной» структурой, подобная той, в недрах которой она зародилась, так и с «рефлексивной» структурой, в которой учтен весь прошлый опыт и в которой может сложиться механизм самообучения организации. Все указанные шаги развития связаны с возникновением кризисных (с точки зрения динамики развития) явлений. В точках кризисов системная динамика поддерживается специфическими моделями и методами, которые рассматриваются в данной статье как инструменты стратегического развития.

Необходимость изменений возникает рано или поздно независимо от того, какой идеологии развития организация придерживается, какая парадигма управления определяет

РИС. 6. КАРТА СБАЛАНСИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ (ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ СРЕЗ)



доминанту ее функционирования. Однако от способа осуществления изменений зависит не только ее «век», но и эффективность деятельности.

Сформулируем основные характеристики устойчивого развития быстрорастущих компаний:

- руководство философией жизненных циклов бизнеса;
- соответствующие изменения организационных структур и стилей управления;

- инновации в продуктах (услугах), системах бизнес-процессов, управленческих и технологических процессах;

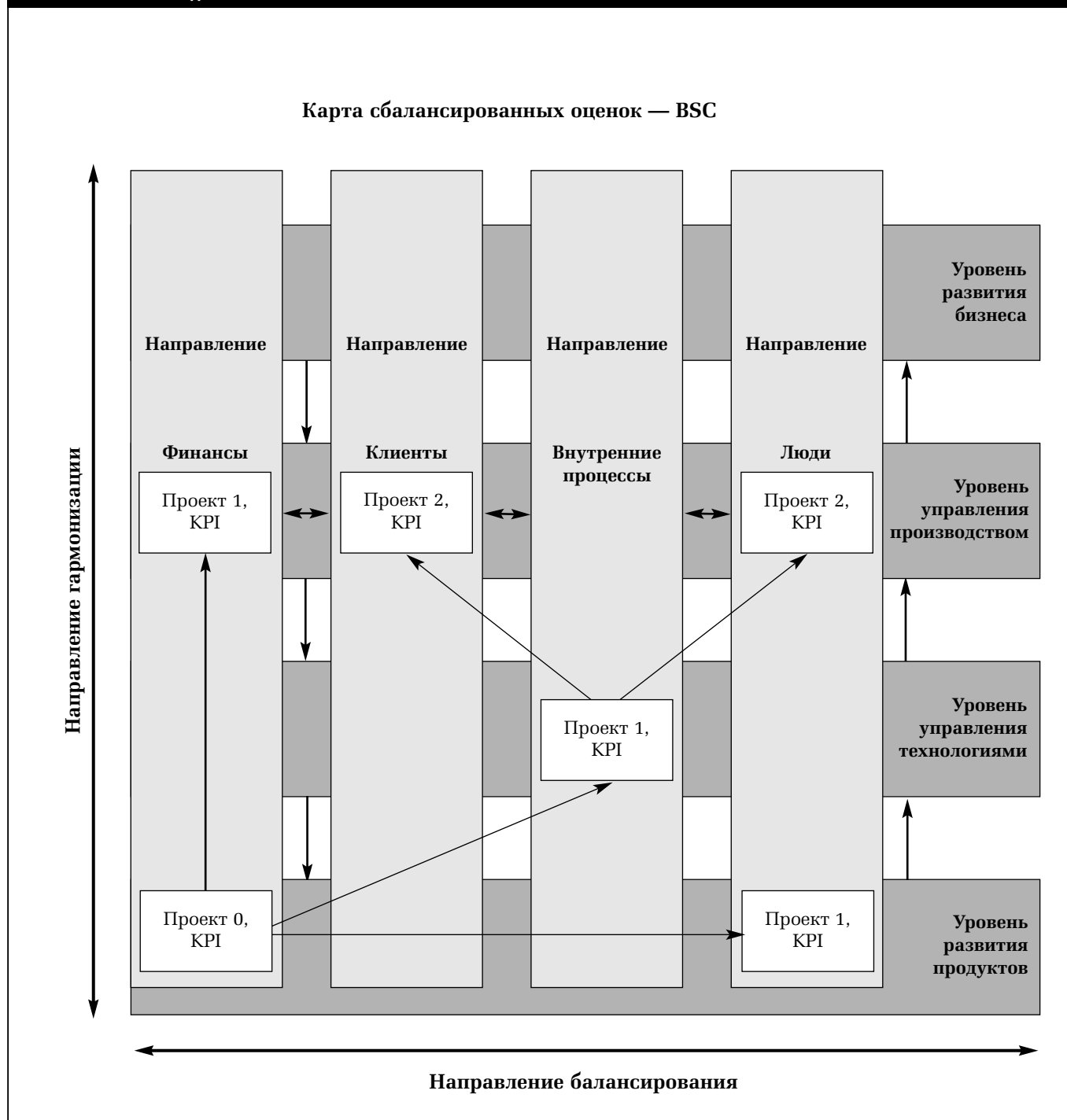
- конфликты и потенциальные кризисы, которые зарождаются как внутри компаний, так и в динамически (иногда турбулентно) меняющемся окружении.

Процессы создания проектов в матричной структуре формируют цепи проектов, полнота и эффективность которых оцениваются по двум базовым направлениям — балансировке

и гармонизации (рис. 7). Балансировка проектов осуществляется по горизонтальному направлению матрицы BSC, а гармонизация — по вертикальному.

Матричные связи между проектами могут изменяться в зависимости от вида бизнеса и его инновационности, уровня конкурентной борьбы на рынках по продуктам (услугам),

РИС. 7. МАТРИЧНАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОГРАММЫ СБАЛАНСИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ



технологической сложности и зрелости компаний в предметной области, а также систем управления.

Выделим следующие шаги реагирования на кризис управляемости:

- организация — инициация реинжиниринга системы (процессов управления);
- документирование — анализ текущего состояния и ожидаемого кризиса роста;
- выбор подхода и области реинжиниринга (бизнес, управление, технологии, продукция);
- анализ — определение видения новой системы и возможностей совершенствования;
- проектирование — разработка нового бизнес-процесса и проекта его реинжиниринга;
- внедрение — реализация решений, направленных в будущее;
- управление — управление бизнес-процессами на основе постоянного улучшения.

Системная динамика развития бизнеса в проектно ориентированной компании обусловлена стратегиями роста — диверсификацией и децентрализацией. При этом следует учитывать нелинейные эффекты, вызванные необходимостью организационных перестроек.

Организационные изменения и изменения стиля управления связаны с потерей темпа роста эффективности бизнеса.

Схема развития включает следующие три шага, формирующие виток спирали роста:

- 1) конкретизация функций, структуры и нового стиля управления бизнесом;
- 2) децентрализация функций, структуры и нового стиля управления бизнесом;
- 3) развитие внутриорганизационной кооперации и координации деятельности.

Отметим существование связей между развитием бизнеса, стилями управления, организационными структурами, процессами и продуктами. Достаточно рассмотреть жизненные циклы стиля управления в организации, продукта и процесса, наложенные на общую сетку времени. Чаще всего продукт улучшается путем непрерывного совершенствования процессов (технологических, производственных

и управленческих) вплоть до завершения его жизненного цикла. Иногда завершение цикла провоцируется прекращением развития бизнес-процессов организации, а развитие процессов прекращается вследствие завершения жизненного цикла продукта(ов). При завершении жизненных циклов процесс либо проходит реинжиниринг, выходя на новый этап, либо также прекращается.

Однако даже эти два элемента способны вызвать положительные или отрицательные синергетические эффекты. К примеру, завершение жизненного цикла одного продукта вследствие правильно спланированного (сбалансированного) процесса становится началом жизненного цикла другого, быстрое развитие которого обеспечивается использованием старого продукта в качестве базы для создания нового.

Приведем пример структуры основных проектов организационных изменений в программах развития (табл. 3).

3. СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Универсальная система показателей [3, 4] устанавливает акценты в системе целей, ориентированные на процессы развития организации. При этом цели проекта и организации очень часто вступают в противоречие, которое проявляется в системе целедостижения. Эффективные методы разрешения таких противоречий определяются технологической зрелостью организации, правильно выбранной и построенной оргструктурой, методологией управления проектами и системой процессов управления программами развития, портфелями проектов и отдельными проектами. Задачи менеджмента связаны с конструктивным разрешением конфликтов в процессах управления проектами. Следует помнить, что конфликты в такой системе рассматриваются как источник внутреннего развития.

ТАБЛИЦА 3. ПРИМЕР ВКЛЮЧЕНИЯ ПРОЕКТОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В ПРОГРАММУ НА ОСНОВЕ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Проект	Точки бифуркации				
	2	3	4	5	6
<i>Организация</i>					
Форма организации (Ltd, JSC, корпорация, холдинг и др.)	X		X		X
Стиль управления	X	X	X	X	X
Организационная структура и функции	X		X		X
Технологическая зрелость		X	X	X	X
Инновационный (креативный) потенциал				X	X
Система мотивации	X	X	X	X	X
Система формирования доверия		X		X	
Система поддержки стратегии	X		X		X
Эффективная система коммуникаций	X	X	X	X	X
<i>Продукт</i>					
Система разработки продукта (CAD)	X		X		
Реинжиниринг продукта		X		X	X
<i>Система управления</i>					
Интегрированная система управления (IMS)		X		X	
Маркетинг	X		X		X
Логистика		X		X	
Система ориентации на клиента (CRM)		X		X	X
Качество (TQM, система управления качеством на основе «Шести сигм»)		X		X	
Экологический мониторинг и др.			X		X

Примечание: рассмотрение точек бифуркации 1 и 7 выходит за рамки данной статьи.

Очевидно, что основной стратегической задачей руководства проектами и программами (Project Governance) компании является установление баланса в системе целей организации, программы ее развития, портфелей проектов, отдельных проектов, команд менеджеров и отдельных менеджеров. Такой баланс достигается на основе анализа причинно-следственных связей между целями элементов системы и принятыми в компании ключевыми факторами успеха на уровнях самой организации и ее стратегии. Результатом такой аналитической работы будет карта причинно-следственных связей между целями компании (в контексте финансовой перспективы, отклика внешней среды — потребителей и других стейкхолдеров, развития внутренних бизнес-процессов и персонала) и показателями

результативности, включая их целевые значения для управления проектами. Выполняя декомпозицию карты причинно-следственных связей, выстраиваем модель сбалансированной системы развития организации в следующей последовательности:

- разделы («Финансы», «Внешняя среда», «Внутренние бизнес-процессы» и «Персонал»);
- ключевые факторы успеха;
- стратегические цели;
- показатели результативности;
- целевые значения показателей результативности;
- планируемые действия по развитию.

В дальнейшем планы действий преобразуются в сетевые модели проектов развития и целевые значения для управления портфелями проектов организации.

Базовые механизмы управления активными системами приведены в работе [2]. Главное отличие механизмов проактивного управления связано с использованием системы моделей жизненных циклов для подготовки программы развития организации.

Одним из новых и важнейших механизмов является механизм формирования и поддержания доверия (точка бифуркации 6 на рис. 4). Он должен быть включен в каждый проект организационного развития.

Факторы доверия участников проекта разделяются на следующие группы:

- институциональные — законодательная система, культура организации подрядчика;
- кумулятивные — профессиональные характеристики, устойчивая репутация, рациональность сервиса, опыт кооперации;
- базирующиеся на партнерских отношениях — эффективность процессов управления, качество результата, эффективность деятельности в динамическом окружении и безопасность, качество продукта и выгоды клиента.

При этом институциональные факторы формируют целостность программы развития, кумулятивные факторы — ее возможности, а доверие в отношениях — доброжелательный климат, необходимый для успеха реформ.

ВЫВОДЫ

Рассматриваемые механизмы и методологии проактивного управления программами организационного развития охватывают широкий круг проектов и программ, осуществляемых в компаниях независимо от того, является компания проектно ориентированной или нет.

Использование модели проактивного управления программами организационного развития позволит вывести организацию на высокий уровень технологической зрелости в области управления проектами, обеспечит ей устойчивое развитие в конкурентной среде.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Модели и методы развития организаций от «видения» к реальности // Управління проектами та розвиток виробництва. — 2005. — №4. — С. 5–13.
2. Бушуев С. Д., Бушуева Н.С. Проактивное управление программами организационного развития // Управління проектами та розвиток виробництва. — 2006. — №2. — С. 22–30.
3. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Захаров А. М. Модели и методы стратегического развития быстрорастущих организаций // Управління проектами та розвиток виробництва. — 2006. — №1. — С. 5–14.
4. Бурков В. Н., Новиков Д.А. Теория активных систем. — М.: СИНТЕГ, 1999. — 126 с.
5. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 482 с.
6. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI. — М.: PMSoft, 2004. — 569 с.