

Д. А. ХАРИТОНОВ, аспирант, КНУСА, Киев

МОДЕЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ БОЛЕЗНЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

В статье рассматривается фрактальная модель диагностики организационных патологий в управлении проектами развития. Предложенная фрактальная модель базируется на основе компетентностного подхода в управлении проектами и позволяет оценивать патологии деятельности проектно-ориентированных организаций.

Ключевые слова: организационные патологии, фрактальная модель, организационная компетентность в управлении проектами, диагностика патологий, модель жизненного цикла организаций

Введение. Диагностика проектно-ориентированной организации с точки зрения выявления болезней является первой стадией работ по созданию эффективной корпоративной системы управления проектами и программами. Цель организационной диагностики – выявить основные проблемы, их взаимосвязи, а также предложить соответствующие им методы выработки необходимых решений по лечению организационных болезней.

1. Анализ методов диагностики патологий проектно-ориентированных организаций. В практике реализации проектов организационного развития для проведения диагностики используются следующие методики:

- анализ жизненных циклов продуктов, технологий производства, процессов управления операционной деятельностью, развитием и осуществлением бизнеса;
- анализ организационной структуры и управленческих ошибок;
- работа с организационными патологиями на уровнях методологий, применяемых и их внедрение в моделях проектов, программ и портфелей проектов;
- самооценки представителей организации по методу 360°;
- диагностические интервью;
- группировки проблем и возможностей;
- построение графов проблем, вызовов и решений.

Рассмотрим применение различных методов диагностики, включая самодиагностику, в развитии проектно-ориентированной системы.

Диагностика по методике анализа жизненных циклов продуктов, технологий производства, процессов управления операционной

деятельностью, развитием и осуществлением бизнеса, как правило, проводится в рамках системы управления на модели жизненного цикла развития проектно-ориентированной организации [1]. В процессе диагностики организация самостоятельно или под контролем консультанта определяет позицию в схеме развития, пройденные кризисные точки и очередной ожидаемый кризис развития [2,5]. Очевидно, что в процессе подготовки программы формируют взаимосвязанные цепочки проектов по определенным горизонтам видения. При этом на каждом шаге происходит уточнение видения проектов и их синхронизация во времени.

Применение средств диагностики зависит от стратегий развития проектно-ориентированной организации и состояния окружения (контекста). Так, стратегия прорыва в создании новых рынков и преимущества в конкурентной борьбе обусловлена высоким уровнем инновативности влиятельных игроков этого сегмента рынка. Выявление цикла положительной обратной связи является одним из элементов концепции циклов роста, позволяет по-новому взглянуть на расстановку сил и динамику конкуренции в условиях современного рынка, выявить и классифицировать акселераторы роста – факторы, обеспечивающие устойчивое развитие бизнеса, и предоставить менеджерам новый инструмент для моделирования корпоративной стратегии [4].

В ходе диагностики организация рассматривается на следующих уровнях.

Институциональный уровень – это управление высшего звена, которое формирует цели предприятия, стратегию планирования, организации, выполнения и развития бизнеса. Этот уровень управления осуществляется топ-менеджерами или руководителями высшего звена. В компетенции этого звена менеджеров находится принятие важнейших решений для предприятия в целом. Топ-менеджеры заняты в основном разработкой перспективных планов, долгосрочных программ, адаптацией предприятия к изменениям внешнего окружения, определением применяемых методов, инструментов, технологий, систем для повышения производительности бизнеса предприятия и производительности труда сотрудников предприятия в целом.

Управленческий уровень – назван условно, это управление среднего звена, промежуточное между стратегическим менеджментом и рутинной работой по выполнению текущих задач предприятия. В компетенции этого звена менеджеров находится принятие решений в рамках подразделений предприятия и реализация тактических целей. Руководители среднего звена часто возглавляют подразделение или отдел в организации. Менеджеры этого звена в основном заняты управлением и координацией внутри предприятия, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений предприятия.

Технический уровень – управление нижнего звена. Это операционные руководители, связанные с непосредственными исполнителями. Менеджеры этого уровня в основном осуществляют контроль выполнения производственных заданий, занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в бизнес-процессах.

Ключевым инструментом диагностики является структуризация [5].

Рассмотрим примеры структур проекта:

- дерево целей;
- дерево задач (работ);
- дерево продуктов (результатов);
- дерево проблем;
- дерево решений;
- структура декомпозиции работ;
- организационная структура проекта; и др.

Структуры разрабатываются на основе анализа систем и моделей. Одним из основных методов структурного анализа является декомпозиция. Декомпозиция является условным приемом, позволяющим представить систему в виде, удобном для восприятия, и оценить ее сложность. В результате декомпозиции по определенным признакам выделяются отдельные структурные элементы системы и связи между ними. Декомпозиция служит средством, позволяющим избежать организационных патологий в понимании системы. Глубина декомпозиции определяется сложностью и размерностью системы, а также целями моделирования.

Использование структурной модели приводит к необходимости их классификации. Классификация объектов представляет собой их условную группировку по заданным признакам в соответствии с определенной целью. При различных целях одни и те же организационные болезни могут классифицироваться по-разному. Классификация не является самоцелью, она диктуется потребностями теории и практики. Эффективная классификация моделей обеспечивает удобство при выборе методов моделирования и получения желаемых результатов.

Условия инициализации проектов зависят от источников его рождения. Проекты рождаются, реализуются («живут») и завершаются («умирают») по определенным законам, как и живой организм. Следует отметить, что проекты «рождаются» не случайно. Каждый «новорожденный» проект имеет свою историю, «наследственность» и «генетику». Технология клонирования позволяет исследовать проблемы не только в области медицины, но и во всех сферах национальной экономики, а также в управлении проектами.

Исходя из этого, применение биологических аналогий к проектам и управлению проектами было бы удачным применением. Развитость биологической науки, хотя она и остается описательной наукой, создает

прекрасную возможность детализировать до сих пор не рассматриваемые области методологий управления проектами.

Аналогия позволяет использовать структуру и конфигурацию отношений объектов одной предметной области как некоторый метасистемный скелет для детализации структурных особенностей объектов исследуемой предметной области. Именно таким образом мы и применим биологическое понятие "генетика" в области управления проектами

В начале развития «генетики» проекта как науки ее целью было выявление общих законов передачи знаний от одного проекта другому. Затем перед специалистами возникла новая задача - выявить механизмы, лежащие в основе этих законов, и связать их с элементами WBS (Work Breakdown Structure). Далее встал вопрос, как и каким образом, проект и содержащаяся в нем «генетическая информация» могут превратиться в признаки развивающегося объекта? «Генетическая информация» проекта охватывает весь комплекс признаков и особенностей, которые проект оказывает на протяжении всего жизненного цикла, то есть с момента «рождения» до завершения. Проекты не могут существовать вне окружения, формирование их структурных признаков происходит в строго определенных условиях, и каждая структура зависит не только от «наследственного фона», но и от условий, в которых она реализуется и развивается на основе «модели окружения». Рассмотрим процесс создания генетической модели.

В процессе роста любая организация сталкивается с определенными трудностями и проблемами. На каждом этапе развития организации их условно можно разбить на две категории:

- болезни роста, т.е. проблемы, обусловленные незрелостью организации и которых трудно избежать (как детские инфекционные болезни);
- организационные патологии, или трудности, которые могут относиться на определенных фазах программы организации к болезням роста, но, будучи непреодоленными, превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно организация уже не может.

При правильной стратегии и тактике развития организации она может достичь расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии достаточно долго. В наличии этой принципиальной возможности - основное ограничение аналогии между развитием деловой организации и живого организма.

Современная практика создания и развития систем управления проектами показывает, что каждая методология формируется с чистого листа. При этом многократно повторяются одни и те же ошибки. Методология управления проектами, рассматривается как базовый инструмент развития, борьбы с организационными болезнями и формирования конкурентных преимуществ организации. Из этого следует, что создание системы управления знаниями методологий управления проектами, портфелями проектов и программами организаций является перспективным направлением исследований. Привлечение знаний генетики в построение структуры

методологий, позволило использовать структуру двойной спирали, как носитель знаний методологий управления проектами организации. Такая структура позволяет знания методологий разделить на классы и использовать эти знания в построении эффективных методологий управления проектами, которые адаптированы под специфику деятельности организации и классы проектов и программ.

Целью исследований является создание средств диагностики и методов лечения организационных патологий в управлении проектами, программами и портфелями проектов проектно-ориентированных организаций.

Задачами исследований являются:

- анализ существующих организационно-управленческих систем компании и проблем организационного развития;
- изучение методологий управления проектами, программами и портфелями проектов, применяемых в организации;
- определение класса компетентности или технологической зрелости проектно-ориентированной организации, проблем и вызовов в ее развитии.

В результате анализа полученной информации определяется круг основных проблем, препятствующих функционированию и развитию проектно-ориентированной организации, разрабатываются пути диагностики и «лечения» организационных патологий.

2. Фрактальная модель методологий управления ПП&П. Процесс развития проектно-ориентированных организаций определяется управлением проектами, программами и портфелями проектов в виде целостной, целенаправленной системы. Рассмотрим, концептуальную модель управления ПП&П организации, которая представлена в виде фрактала так называемой салфетки Серпинского (рис. 1). Само понятие фрактал, предложенное Б. Мандельброт, в наиболее общем смысле обозначает нерегулярную, самоподобную структуру [3]. Другими словами - это множество, подмножества и элементы которого подобные же множеству, но в другом масштабе, определяющее свойство масштабной инвариантности фракталов.

Модель рассматривает развитие организации на основе портфельной методологии, формирует операционные проекты и балансирует их выполнение с имеющимися ресурсами. При этом портфельное управления обеспечивает внедрение видения и стратегии всей проектно-ориентированной организации. Реализация концепции ПП&П дополняет «портфельное управления» треугольником фрактала «реализация программ развития» и «реализация проектов развития», которые имеют соответствующие методологии, определенные геномной моделью, которая будет приведена далее. При этом портфельное, программное и проектное управления имеют подобную квазифрактальную структуру, которая отражает детали каждой методологии.

Определим три элемента $Π_О$ – «развитие организаций, портфель проектов», $Π_{PG}$ – «реализация программы развития» и $Π_p$ – «реализация проектов развития» как ядро $Я_φ$ фрактальной модели управления ПП&П.

$$Я_φ = Π_О ∪ Π_{PG} ∪ Π_p.$$

Тело фрактала формируют кроме ядра три элемента «компетентность организации», «сбалансированная ценность заинтересованных сторон» и «предпринимательская энергия».

Каждый элемент модели взаимодействует с неопределенным окружением (контекстом).

Взаимодействие элементов с окружением осуществляется через входы и выходы каждого из элементов фрактальной модели. Это также связано с «методологиями управления ПП&П, геномной моделью», «компетентностью команды» и «успехом ПП&П».

В таком случае модель принимает следующий вид:

$$F_b = \{ \langle E_1, I_{e1}, O_{e1} \rangle, \langle E_2, I_{e2}, O_{e2} \rangle, \langle E_3, I_{e3}, O_{e3} \rangle, \langle E_4, I_{e4}, O_{e4} \rangle, \langle E_5, I_{e5}, O_{e5} \rangle, \langle E_6, I_{e6}, O_{e6} \rangle, \langle E_7, I_{e7}, O_{e7} \rangle, \langle E_8, I_{e8}, O_{e8} \rangle, \langle E_9, I_{e9}, O_{e9} \rangle \},$$

где E_1 – методологии управления ПП&П, геномная модель;

E_2 – компетентность организации;

E_3 – развитие организации, портфель проектов;

E_4 – предпринимательская энергия;

E_5 – компетентность команды;

E_6 – реализация программы развития;

E_7 – сбалансированная ценность заинтересованных сторон;

E_8 – реализация проектов развития;

E_9 – успех ПП&П.

I_{ei}, O_{ei} – входы и выходы, моделирующие взаимодействия элементов фракталов, при $i = \overline{1,9}$.

Подобная фрактальная структура управления отдельными проектами приведена на рис. 2.

Ядро фрактала уровня управления отдельными проектами включает три элемента $Γ$ – «предметные области управления проектами», $I_Γ$ – «взаимодействие с портфелями проектов и программами» и $K_Γ$ – «взаимодействие с контекстом» как ядро $Я_Γ$ фрактальной модели управления ПП&П.

$$Я_Γ = Γ ∪ I_Γ ∪ K_Γ.$$

Ядро фрактала формирует три интегрированные кластера, связанные элементами «компетентность организации», «сбалансированная ценность заинтересованных сторон» и «предпринимательская энергия».

В таком случае модель принимает следующий вид:

$$\Phi_{\Gamma} = \{ \langle \check{E}_1, I_{e1}, O_{e1} \rangle, \langle \check{E}_2, I_{e2}, O_{e2} \rangle, \langle \check{E}_3, I_{e3}, O_{e3} \rangle, \langle \check{E}_4, I_{e4}, O_{e4} \rangle, \langle \check{E}_5, I_{e5}, O_{e5} \rangle, \langle \check{E}_6, I_{e6}, O_{e6} \rangle, \langle \check{E}_7, I_{e7}, O_{e7} \rangle, \langle \check{E}_8, I_{e8}, O_{e8} \rangle, \langle \check{E}_9, I_{e9}, O_{e9} \rangle \}$$

где \check{E}_1 – методологии управления проектами, геномная модель;

\check{E}_2 – предметные области управления;

\check{E}_3 – компетентность проектного менеджера;

\check{E}_4 – предпринимательская энергия;

\check{E}_5 – компетентность команды;

\check{E}_6 – взаимодействие с контекстом;

\check{E}_7 – сбалансированная ценность заинтересованных сторон;

\check{E}_8 – взаимодействие с портфелями проектов и программами;

\check{E}_9 – успех проекта.



Рис. 1 – Фрактальная модель системы управления ПП&П организации

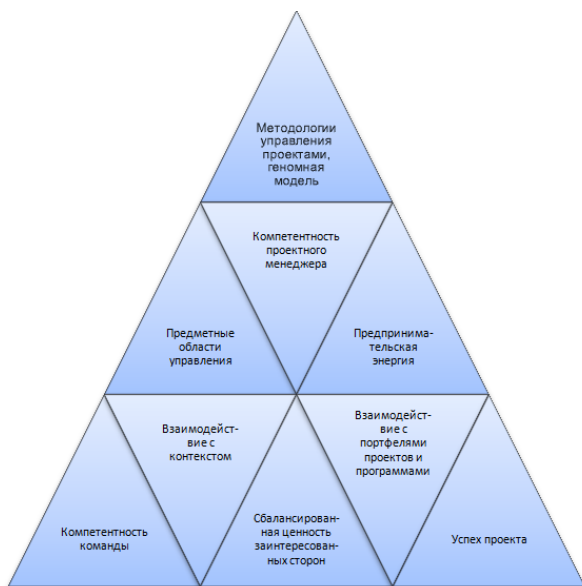


Рис. 2 – Фрактальная модель управления проектами

Фрактальная структура управления программами приведена на рис. 3.

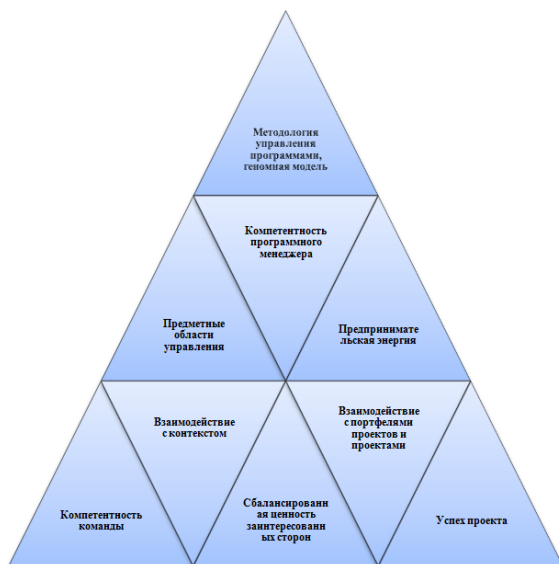


Рис. 3 – Фрактальная модель управления программами

Ядро фрактала уровня управления программами включает три элемента P – «предметные области управления программами», I_p – «взаимодействие с портфелями проектов и программами» и K_p – «взаимодействие с контекстом» как ядро Y_p фрактальной модели управления ПП&П.

$$Y_p = P \cup I_p \cup K_p.$$

Ядро фрактала формирует три интегрированные кластера, связанные элементами «компетентность программного менеджера», «сбалансированная ценность заинтересованных сторон» и «предпринимательская энергия».

В таком случае модель принимает следующий вид:

$$\Phi_p = \{ \langle \bar{E}_1, I_{e1}, O_{e1} \rangle, \langle \bar{E}_2, I_{e2}, O_{e2} \rangle, \langle \bar{E}_3, I_{e3}, O_{e3} \rangle, \langle \bar{E}_4, I_{e4}, O_{e4} \rangle, \langle \bar{E}_5, I_{e5}, O_{e5} \rangle, \langle \bar{E}_6, I_{e6}, O_{e6} \rangle, \langle \bar{E}_7, I_{e7}, O_{e7} \rangle, \langle \bar{E}_8, I_{e8}, O_{e8} \rangle, \langle \bar{E}_9, I_{e9}, O_{e9} \rangle \},$$

где \bar{E}_1 – методологии управления программами, геномная модель;

\bar{E}_2 – предметные области управления программами;

\bar{E}_3 – компетентность программного менеджера;

\bar{E}_4 – предпринимательская энергия;

\bar{E}_5 – компетентность команды;

\bar{E}_6 – взаимодействие с контекстом;

\bar{E}_7 – сбалансированная ценность заинтересованных сторон;

\bar{E}_8 – взаимодействие с портфелями проектов и проектами;

\bar{E}_9 – успех программ.

Фрактальная структура управления портфелями проектов приведена на рис. 4.

Ядро фрактала уровня управления портфелями проектами включает три элемента D – «предметные области управления портфелями проектов», I_o – «взаимодействие с портфелями проектов и программами» и K_o – «взаимодействие с контекстом» как ядро Y_o фрактальной модели управления ПУ & П.

$$Y_d = D \cup I_d \cup K_d.$$

Ядро фрактала формирует три интегрированные кластера, связанные элементами «компетентность портфельного менеджера», «сбалансированная ценность заинтересованных сторон» и «предпринимательская энергия».

В таком случае модель принимает следующий вид:

$$\Phi_d = \{ \langle \mathcal{E}_1, I_{e1}, O_{e1} \rangle, \langle \mathcal{E}_2, I_{e2}, O_{e2} \rangle, \langle \mathcal{E}_3, I_{e3}, O_{e3} \rangle, \langle \mathcal{E}_4, I_{e4}, O_{e4} \rangle, \langle \mathcal{E}_5, I_{e5}, O_{e5} \rangle, \langle \mathcal{E}_6, I_{e6}, O_{e6} \rangle, \langle \mathcal{E}_7, I_{e7}, O_{e7} \rangle, \langle \mathcal{E}_8, I_{e8}, O_{e8} \rangle, \langle \mathcal{E}_9, I_{e9}, O_{e9} \rangle \}$$

где \mathcal{E}_1 – методологии управления портфелями проектов, геномная модель;

\mathcal{E}_2 – предметные области управления;

\mathcal{E}_3 – компетентность портфельного менеджера;

- £₄ – предпринимательская энергия;
- £₅ – компетентность команды управления портфелями проектов;
- £₆ – взаимодействие с контекстом;
- £₇ – сбалансированная ценность заинтересованных сторон;
- £₈ – взаимодействие с проектами и программами;
- £₉ – успех портфеля проектов.

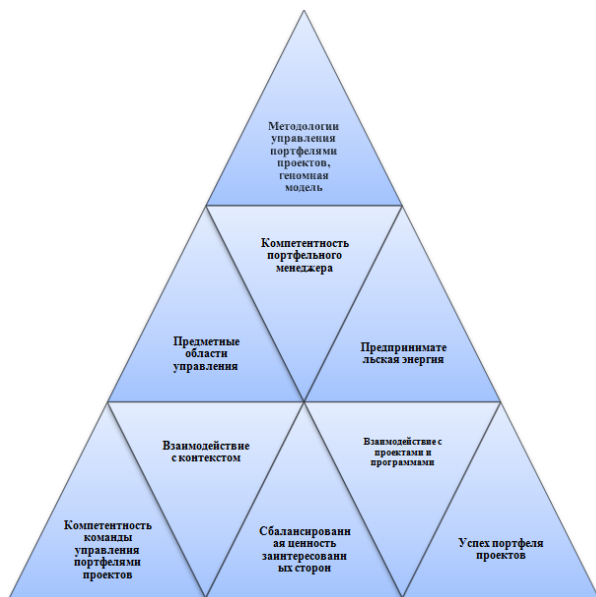


Рис. 4 – Фрактальная модель управления портфелями проектов

3. Диагностика болезней проектно-ориентированной организации на модели жизненного цикла. Рассмотрим, приведенный ниже, креативный шаблон модели жизненного цикла проектно-ориентированной организации, разработанной автором в развитии модели И. Адезиса [1].

Ключевые принципы развития организаций.

Изменения и их последствия:

Непрерывность возникновения проблем в ходе изменений.

Стратегия – от предвидения к ускорению.

Общая причина формирования проблем – некомпетентность.

Жизненные циклы и природа проблем.

Нормальные и аномальные проблемы.

Типичный путь и оптимальный путь решения проблем.

Особенности модели управления ПП&П.

Геномная модель методологий управления.

Поведение организаций в окрестностях точек бифуркации (трифуркации).

Фрактальные модели методологий управления ПУ & П.

Проблемы и организационные болезни на фазах жизненного цикла организаций.

1 Фаза развития «Ухаживание» и инициации проектов и программ:

Формирование преданности менеджеров стратегий развития.

Владелец организации: пророк или делец?

Правильное формирование преданности.

Настоящая любовь к организации или увлечение?

Проблемы фазы Ухаживание.

Формирование регламентов проектно-ориентированной деятельности.

Оценка начальной компетентности организации в управлении ПП&П.

2 Фаза развития – «Детство»:

Ориентация на продукт.

Трансформация управления.

Формирования организационного климата.

Недостаточная капитализация.

Преданность основателя.

Авторитарный стиль управления.

Смерть в детском возрасте.

Проблемы детского возраста.

Применение регламентов проектно-ориентированной деятельности.

Формирование стратегии развития компетентности организации в управлении ПП&П.

3 Фаза развития «Бурные годы (Давай-Давай)»:

Благоприятные возможности как проблемы.

Реактивная ориентация на сбыт.

Развитие организационного климата.

Суть согласованности и фокуса развития.

Компания, организованная вокруг людей.

Кто осуществляет интеграцию?

Проблемы компаний, достигших фазы «Давай-Давай».

Применение стратегии развития компетентности организации в управлении ПП&П.

Совершенствование регламентов проектно-ориентированной деятельности.

Адаптация структуры организации под управление ПП&П.

4 Второе рождение и взросление – фаза «Юность».

Делегирование полномочий.

Смена руководства: от предпринимательства к профессиональному менеджменту.

Изменение системы целей.

Нормальный или «патологическое развитие – развод».
Проблемы фазы Юности.
Поведение организаций в окрестностях точек бифуркации (трифуркации).
Формирование ценностно ориентации управления ПП&П.
5 Фаза развития «Расцвет».
Ранний «Расцвет».
Видение и ценности.
Регламентированный процесс управления.
Контроль и формирования креативности.
Связанные цели.
Фокус и приоритеты.
Функциональные системы и организационная структура.
Предполагаемое преимущество.
Рост сбыта и прибыли.
Организационная плодовитость.
Интеграция и связанность процессов управления.
Проблемы фазы Расцвета.
Поздний Расцвет / Спад.
Проблемы Раннего Расцвета.
Проблемы Позднего Расцвета / Спада.
6 Фаза «Старение».
Сопоставление Роста и Старение.
От принятия риска к уклонению от риска.
От ожиданий, превышающих результаты, к результатам, превышающим ожидания.
Денежные средства: от дефицита к избытию.
От акцента на функции к акценту на организационной структуре.
От «почему» и «что» к «как», «кто» и «почему сейчас»?
От личного вклада к характеристикам личности.
От просьбы о прощении к просьбе о разрешении.
Проблемы или возможности?
От отделов маркетинга и сбыта к финансовому и юридическому отделов.
От линейного персонала к центральному аппарату.
Ответственность и полномочия.
Кто кем управляет?
Движущая сила или инерция.
Что делать? Менять руководство или менять систему?
Внешние и внутренние консультанты?
От ориентации на сбыт к ориентации на прибыль.
От потребителей к капиталу.
От наличных денег к политике развития.

Приведенный креативный шаблон управления развитием проектно-ориентированных организаций применяется для диагностики и лечения организационных болезней. При этом реализуются такие инструменты, как:

- унификация информационно-коммуникационных систем и введение элементов управленческого учета;
- пересмотр порядка осуществления управленческих процедур по операционной деятельности и ПП&П;
- перераспределение персонала по его ролевой структуре, функциональным назначениям и потребностям организации;
- развитие организационной компетентности (технологической зрелости) проектно-ориентированной организации;
- снижение уровня централизации в системе принятия решений;
- введение оптимального уровня контроля и мониторинга деятельности;
- делегирование полномочий, разделение функций;
- просмотр организационного порядка;
- формирование или совершенствование корпоративной культуры;
- формирование, совершенствование системы мотивации сотрудников;
- введение этических стандартов, поощрений работников организации и соблюдения благодарности.

Для формирования программы преодоления организационных патологий необходимо выделить главную из них и подобрать подходящий способ ее устранения. Конечно, выбор метода зависит от конкретных условий и особенностей организации, но существуют и типичные сценарии реагирования на организационные патологии.

Чтобы предотвратить патологии «господство структуры над функцией», рекомендуется не создавать новых отделов или подведомственных организаций для реализации поставленной задачи, лучше сформировать механизм решения проблем (методы, мотивация, новые приоритеты). Если этот тип патологии уже в наличии, следует уменьшить количество уровней структуры (отделов, ведомств, подразделений).

Бюрократизм как превышение полномочий или чрезмерную детализацию процедур быстро нейтрализовать достаточно сложно, поскольку он связан с психологией, традициями и привычками. Способ снижения негативных последствий заключается в прозрачности деятельности организации, внедрению современных интегрированных информационно-коммуникационных технологий, унификации учета и доступности данных. Другими методами является индивидуальная работа с проявлениями бюрократии, просмотр количества процедур, постепенное формирование и повышение класса организационной компетентности, включая корпоративную культуру.

Пассивность сотрудников – равнодушие, отсутствие инициативности. Решение проблемы заключается не в том, чтобы изменить позиции

персонала, а в четком определении соответствия каждого сотрудника своей должности.

Стагнация – блокировка инноваций, изменений, неспособность их проводить. Основная проблема патологии заключается в реализации преобразований, поэтому необходимо подобрать программу, которая вызовет наименьшее сопротивление.

Неуправляемость – потеря контроля управляющей звена над управляемыми органами. Оказывается в периоды роста, при появлении новых подразделений. Причины – нарушение связей между подразделениями системы, несоответствие действия и результата, слабая заинтересованность персонала в достижении целей организации. Решение проблемы – в развитии организации по мере ее роста, в предоставлении автономии филиалам, снижении уровня централизации.

Появление клик – использование средств организации влиятельной группой в личных целях – иногда проявляется в содержании ненужных сотрудников. Метод борьбы – введение понятия «клика» в управленческий оборот как способ обозначения проблемы.

Несовместимость личности с функцией представляет собой отдельные случаи, трудно решаемые. Проблема обычно заключается в столкновении личности директора с его манерой управления. Способ решения – разделение функций.

Патологии управленческих решений устранить обычно тяжелее, чем патологии в построении организаций.

Маятниковые решения. Первый шаг в преодолении патологии – поиск причин маятниковых решений, далее – их устранения.

Дублирование организационного порядка устраняют его обновлением.

Игнорирование организационного порядка – нарушение норм и иерархии (осуществление распоряжений из центра, минуя промежуточные уровни). Это ведет к подрыву статуса руководителей среднего звена, снижения их потенциала и в конечном итоге к потере ценных руководящих кадров. Основной путь устранения патологии – предупреждение возникновения подобной ситуации. В число условий эффективности преобразований исследователи относят осмысленность процесса, при этом сотрудники должны быть осведомлены о цели преобразований [4].

Демотивирующий стиль руководства – преобладание критики сотрудников над поощрением, что ведет к ухудшению качества работы. Руководители редко воспринимают это обстоятельство как проблему. Решается проблема путем введения этических стандартов, поощрений и благодарностей.

Организационные изменения влияют на все элементы системы (цели, технологию, бизнес-процессы, людей, культуру, структуру, власть). Вследствие этого результатами нововведений могут быть не только

достижение запланированного результата, но и возникновение новых проблем.

Одним из способов преодоления кризиса является реализация новой бизнес-идеи. Осуществление нового проекта может дать возможность для оживления организации. С ее помощью можно выиграть время для решения основных проблем, получить своеобразную «временную фору» для осмысления типа патологии и принятия решений по ее устранению. Но этот вариант должен рассматриваться как эффективная мера для выхода из острого кризиса на определенный период времени.

Выводы.

1 Деятельность проектно-ориентированной организации может приводить к формированию болезней по следующим причинам:

- разнообразные изменения, порой противоречащие друг другу, могут затруднять деятельность руководства проектно-ориентированной организации. В связи с этим нужно периодически проводить оценку эффективности нововведений и вносить соответствующие изменения в процедуры управления, стандарты и регламенты деятельности;

- скорость изменений может не совпадать с оперативностью реагирования на них проектно-ориентированной организации, что также вызывает сбой;

- турбулентность окружения должна учитываться с точки зрения скорости реагирования на состояние организации. Временные ограничения в принятии решений могут увеличить риск ошибок руководства.

2 Фрактальные модели управления ПП&П позволяют рассматривать целостную картину деятельности проектно-ориентированной организации с точки зрения диагностики и лечения патологий.

Список литературы. 1. *Адизес И.* Интеграция : Выжить и стать сильнее в кризисные времена / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 128 с. **2.** *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР, 2003. С. 93–104. **3.** Пайтген Х.-О., Рихтер П.Х. Красота фракталов. – М., 1993. **4.** Руководство инновационными проектами и программами на основе системы знаний P2M : Монография. // *Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д., Танака Х.* – К. : «Саммит-Книга», 2012. – 272 с. **5.** *Бушуев С.Д.* Креативные технологии в управлении проектами и программами. / *С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев и др.* – К. : Саммит книга, 2010. – 768с. **6.** *Бушуев С.Д.* Векторная модель развития компетентности организаций в управлении проектами / *Бушуев С.Д., Харитонов Д.А., Рогозина В.Б.* В сб. Управління розвитком складних систем. КНУБА № 14 с. 18–22. **7.** *Неизвестный С.И., Харитонов Д.А., Рогозина В.Б.* Алгебра методологий управления проектами на основе геномной модели. Управління розвитком складних систем. № 15. с. 46–48. **8.** *Bushuyev, Sergey D., Wagner, Reinhard F.* IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB) : New approaches in the field of project management maturity, International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 7, 2014 Iss: 2, pp. 302 – 310. **9.** IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB). IPMA, 2013, 67p. **10.** *Kerzner H.* In search of excellence in Project Management. VNB, 1998. – 274 p.

Bibliography (transliterated): 1. Adizes, I. *Integracija : Vyzhit' i stat' sil'nee v krizisnye vremena* / Per. s angl. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2009. Print 2. Prigozhin, A. I. *Metody razvitiya organizacij*. Moscow: MCFJeR, 2003. Print 3. Pajtgen, H.-O., and Rihter P.H. *Krasota fraktalov*. Moscow, 1993. Print 4. Jaroshenko F. A., S. D. Bushuev and H. Tanaka *Rukovodstvo innovacionnymi proektami i programmami na osnove sistemy znanij R2M : Monografija*. Kiev: "Sammit-Kniga", 2012. Print 5. Bushuev, S.D., N.S. Bushueva and I. A. Babaev *Kreativnye tehnologii v upravlenii proektami i programmami*. Kiev: Sammit kniga, 2010. Print 6. Bushuev, S. D., D. A. Haritonov and V. B. Rogozina "Vektornaja model' razvitiya kompetentnosti organizacij v upravlenii proektami." *Upravlinnja rozvitkom skladnih sistem*. KNUBA No 14. 18–22. Print 7. Neizvesnyj, S. I., D. A. Haritonov and V. B. Rogozina "Algebra metodologij upravlenija proektami na osnove genomnoj modeli." *Upravlinnja rozvitkom skladnih sistem*. No15. 46–48. Print 8. Bushuyev, Sergey D., and Wagner, Reinhard F. : "New approaches in the field of project management maturity, International Journal of Managing Projects in Business." *IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB)*, No. 7, 2014 Iss: 2, 302 – 310. Print 9. *IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB)*. IPMA, 2013, Print 10. Kerzner, H. *In search of excellence in Project Management*. VNB, 1998. Print.

Поступила (received) 05.12.2014

УДК 658.012.32

В. Б. РОГОЗИНА, аспирант, КНУСА, Киев

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА МОДЕЛЯХ КОМПЛЕМЕНТАРНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

В статье рассматриваются механизмы управления проектами развития организаций на основе моделей комплементарных ценностей. Предложенная модель базируется на основе компетентностного подхода в управлении проектами и позволяет оценивать балансировать интересы заинтересованных сторон проектно-ориентированных организаций.

Ключевые слова: комплементарная ценность, механизмы, миграция ценностей, модель жизненного цикла организаций, заинтересованные стороны

Введение. Кризисное состояние экономики Украины, многих отраслей и организаций требует разработки и внедрения ценностно-ориентированного подхода в условиях вхождения в Европейский Союз. Основная причина рыночной несостоятельности и кризиса - грубейшие просчеты руководителей всех уровней и низкий уровень менеджмента в организациях. До настоящего времени еще существуют предприятия, в которых используются методы управления, хорошо отлаженные бывшей системой, что подтверждает отсутствия опыта работы в конкурентном окружении стран ЕС и в конечном итоге приводит к кризисам.

© В. Б. Рогозина, 2015