

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА ПРИ СОЗДАНИИ НОВЫХ И АДАПТАЦИИ ДЕЙСТВУЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

**Тебекин Алексей Васильевич,**

*д-р тех. наук, д-р экон. наук, профессор,  
Почетный работник науки и техники Российской Федерации,  
профессор кафедры менеджмента,  
Московский государственный институт  
международных отношений (Университет) МИД России*

*Рассматриваются вопросы использования проектного подхода при создании новых и адаптации действующих организационных структур. Рассмотрена цепочка «цели-задачи-технологии-структуры-люди», сопровождающая процессы создания новых и адаптации действующих организационных структур. Показана ключевая роль вопросов подготовки кадров для осуществления проектной деятельности как самостоятельного направления, связанного с реализацией системы подготовки профессиональных руководителей проектов всех уровней в вузах, при повышении квалификации персонала и при профессиональной переподготовке кадров.*

**Ключевые слова:** проектный подход, создание, адаптация, организационные структуры

DOI 10.21777/2587-9472-2018-1-89-96

**В** условиях перманентного ускорения научно-технического прогресса сократились не только жизненные циклы продукции и технологий их производства, но и жизненные циклы, созданных под них организационных структур [1]. Соответственно увеличилась частота процессов создания новых и адаптации действующих организационных структур.

Для эффективной реализации процессов создания новых и адаптации действующих организационных структур может быть эффективно использован проектный подход, предполагающий следующие варианты решения стоящих задач:

- создание, наряду с традиционными, как правило, функционально ориентированными подразделениями компаний (производство, планирование, финансирование, контроль, учет, кадры и др.), новых – проектно-ориентированных структурных образований (проект А, проект Б и т.д.). При этом новые подразделения могут функционировать как на временной — проектной основе, так и на постоянной основе;

- создание специализированных компаний, профессионально управляющих проектами, и выполняющих функции проект-менеджмента для конкретного заказчика. В данном случае под заказчиком подразумевается любой из заинтересованных сторон проекта, нанимающий исполнителей и консультантов для его реализации.

Возможные варианты создания компаний на базе проектный подход приведены в таблице 1.

**Таблица 1 – Возможные варианты создания новых и адаптации действующих организационных структур**

№	Вариант создания	Характеристика варианта
1	Создание компании с нуля	Компания создается на основе результатов маркетинговых исследований, обеспечивающих нахождение рыночной ниши необходимой емкости с учетом результатов оценки рыночной конъюнктуры
2	Создание компании на базе проектных институтов (малых предприятий)	Поскольку проектные институты традиционно осуществляют прединвестиционные исследования, выполняют проектно-исследовательские работы, осуществляют авторский надзор, определяют спецификацию и формируют заказы на необходимое для производства оборудование, вокруг этого «ядра» как эпицентра проектной деятельности вполне может быть создана организация путем формирования на основе имеющейся базы остальных необходимых структурных подразделений со своим функционалом

3	Создание компании на базе полноценных по составу и форме предприятий, но требующих перепрофилирования по содержанию	Использование действующей инфраструктуры и части персонала действующего предприятия, позволяет сформировать на ее базе с новой миссией, целями и задачами
---	---	---

Одним из важнейших вопросов разработки и реализации механизма функционирования проектно-ориентированных структур является определение их статуса, который в свою очередь определяет меру ответственности этих структур за результаты проектной деятельности.

Возможны следующие варианты схем, определяющих статус новых структур при управлении на базе проектного подхода при создании новых и адаптации действующих организационных структур: «основная», «расширенное управление», «под ключ». Каждая из этих схем структур управления на базе проектного подхода имеет конкретную область применения и определяет меру делегирования заказчиком (инвестором) своих полномочий руководителю проекта – проект-менеджеру.

Очевидно, что на начальных этапах планируемых преобразований заказчик в условиях высокой неопределенности возможных будущих результатов будет делать ставку на наименее рискованную «основную» схему.

По мере реализации проектного подхода и снижения неопределенности в его положительном исходе, объем полномочий, делегируемых заказчиком проект-менеджеру, увеличивается, включая предоставление руководителю проекта права распоряжаться от имени заказчика финансовыми ресурсами, и осуществлять управление проектом на его эксплуатационной фазе [2].

Основные объекты управления процессами создания новых и адаптации действующих организа-



ционных структур представлены на рисунке 1 [3].

*Рисунок 1 – Основные объекты управления процессами создания новых и адаптации действующих организационных структур*

Одним из центральных вопросов при создании новых и адаптации действующих организационных структур с использованием проектного подхода является вопрос кадрового обеспечения.

Следует отметить, что подготовка кадров для осуществления проектов является самостоятельным направлением деятельности, связанным с подготовкой профессиональных руководителей проектов всех уровней на системной основе.

Подготовка кадров для создания новых и адаптации действующих организационных структур на базе проектного подхода предусматривает реализацию следующих направлений:

- подготовка кадров по вопросам управления проектами в средних специальных учебных заведениях;
- подготовка кадров по специализации управления проектами в высших учебных заведениях;
- повышение квалификации персонала в рамках программ дополнительного послевузовского образования;
- профессиональная переподготовка персонала в рамках программ дополнительного послевузовского образования.

При этом, например, высшие учебные заведения осуществляют подготовку кадров для осуществления проектной деятельности в рамках одноименных курсов в рамках бакалавриата (1-я ступень высшего образования), магистратуры (2-я ступень высшего образования) и аспирантуры (3-я ступень высшего образования), которые традиционно включают блоки, представленные на рисунке 2.

Программы образовательных программ повышения квалификации по управлению проектами традиционно включают в себя примерные блоки, представленные на рисунке 3.



*Рисунок 2 – Примерное содержание курсов по управлению проектами в рамках бакалавриата, магистратуры и аспирантуры*



*Рисунок 3 – Программы образовательных программ повышения квалификации по управлению проектами*

Программы профессиональной переподготовки персонала по управлению проектами традиционно включает базовые и профессиональные модули.

При этом модуль «управление проектами PROFESSIONAL» традиционно включает следующие вопросы:

- модели проектов;
- международные подходы к управлению проектами;
- жизненный цикл проекта;
- управление проектным офисом;
- управление инвестиционными проектами;
- управление PR-проектами;

- управление инновационными проектами;
- стартапы (интернет-стартапы);
- перспективные отрасли для создания стартап-проектов;
- инициация проекта (подходы к решению противоречий этапа инициализации проекта);
- управление портфелем проектов;
- управление командой проекта;
- концепция управления успешными программами (Managing Successful Programmes - MSP);
- практические бизнес-модели управления проектами;
- управление startup (составление бизнес-плана, активизация деятельности, финансирование по технологии bootstrapping, привлечение капитала, PR-сопровождение);
- способы планирования и отслеживания процессов реализации проектов;
- управление PR-проектами;
- организация проектного управления в компании;
- проектно-ориентированные системы управления;
- организация проектного управления в компании: функциональная и проектная структура;
- управление матричными структурами.

Таким образом, одной из важнейших составляющих использования проектного подхода при создании новых и адаптации действующих организационных структур является организация целевой переподготовки специалистов в профильных вузах, структурах ДПО, в консалтинговых компаниях и т.п.

Эффективность обучения, в том числе переподготовки специалистов-практиков, значительно возрастает, если обучающиеся с самого начала объединены в «команды» с конкретным распределением ролей по аналогии тем, которые им придется выполнять при практическом управлении проектами по созданию новых и адаптации действующих организационных структур.

Организации выиграют, если будут и обучать своих работников не поодиночке, а группами, составленными из специалистов технических служб компании, которые в будущем будут управлять проектными изменениями, поскольку такое обучение будет способствовать достижению синергетического эффекта.

Значимым вопросом кадрового обеспечения управления проектами по созданию новых и адаптации действующих организационных структур является организации квалифицированной помощи специалистам, осваивающим проект-менеджмент, их адаптация к условиям работы в рамках команды проекта [4].

Важнейшей составляющей формирования и реализации проектного подхода при создании новых и адаптации действующих организационных структур является технология управления.

Наиболее распространенные технологии управления при реализации проектного подхода представлены на рисунке 4 [5].

Разумеется, при этом технологии управления при реализации проектного подхода применимы ко всем видам организационных структур (дивизионные, линейные, матричные, функциональные, штабные и др.) и поддерживают все задачи, определяющие направления создания новых и адаптации действующих организационных структур (рисунок 5) [6].

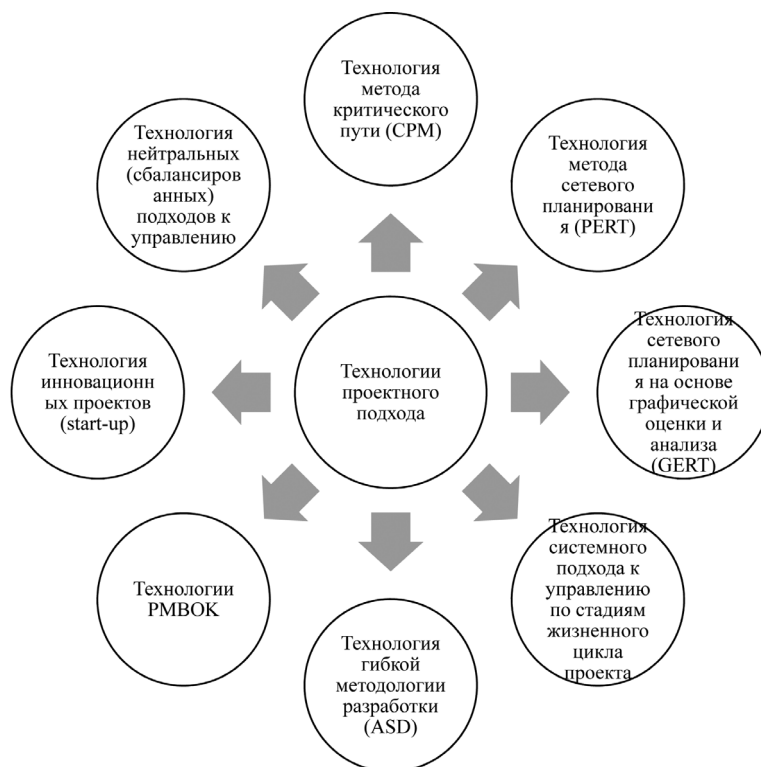
Неотъемлемой составляющей формирования и реализации проектного подхода при создании новых и адаптации действующих организационных структур является финансовое обеспечение деятельности.

Ограниченность финансовых ресурсов является одной из лимитирующих составляющих, присутствующих проектному подходу в целом (рисунок 6).

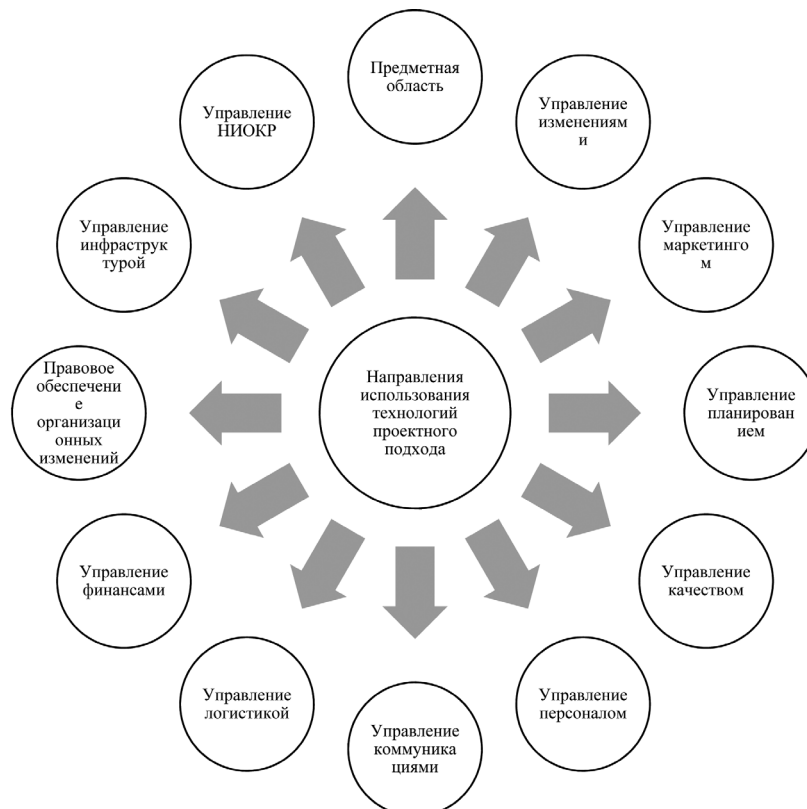
Центральным вопросом финансового обеспечения при реализации проектного подхода при создании новых и адаптации действующих организационных структур является рациональное распределение ограниченного объема финансовых ресурсов по этапам и направлениям использования.

В условиях некоторой неопределенности исхода каждого из этапов проекта (особенно для инновационных проектов высокой степени радикальности) всегда должен быть резерв финансовых ресурсов, связанных с непредвиденными расходами.

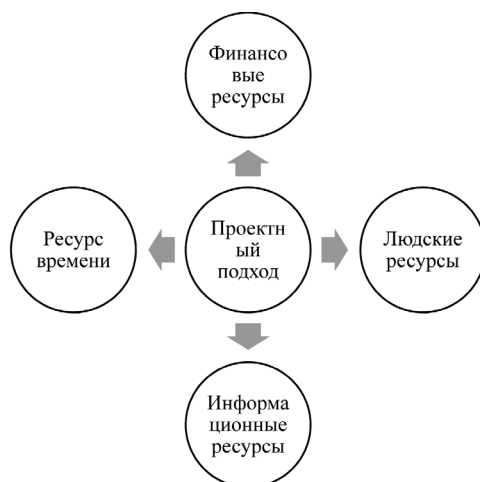
При всей отработанности форм проектного финансирования достаточно сложным остается вопрос формирования и реализации механизма финансирования деятельности профессиональных руководителей (менеджеров) проектов.



*Рисунок 4 – Наиболее распространенные технологии управления при реализации проектного подхода*



*Рисунок 5 – Направления решения задач создания новых и адаптации действующих организационных структур, поддерживаемые технологиями проектного подхода*



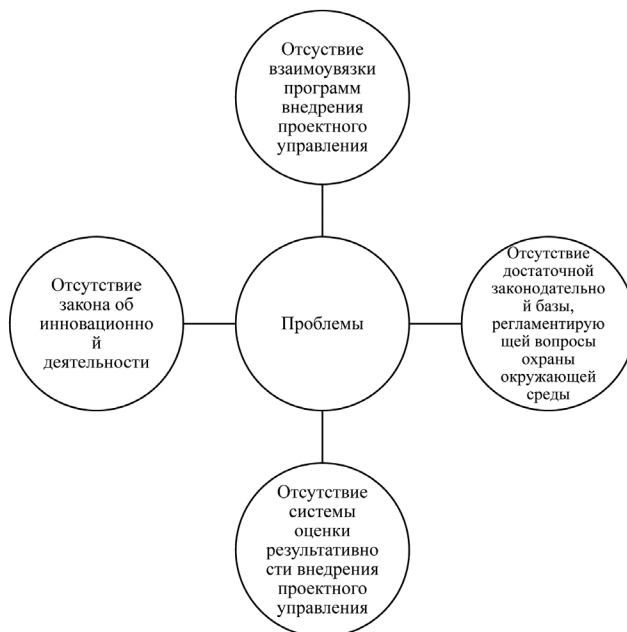
**Рисунок 6 – Ресурсные ограничения, присущие проектному подходу**

С одной стороны, необходимо учитывать значительную роль руководителей проектов в успешной их реализации.

С другой стороны, необходимо соблюдать определенный баланс между оплатой труда руководителей проектов и ключевых исполнителей проекта, между оплатой труда ключевых исполнителей проекта и остальных исполнителей.

Еще одним направлением использования проектного подхода при создании новых и адаптации действующих организационных структур является правовое регулирование этих процессов.

Среди вопросов правового регулирования процессов создания новых и адаптации действующих организационных структур с использованием проектного подхода основное внимание уделяется аспектам, представленным на рисунке 7.



**Рисунок 7 – Актуальные вопросы правового регулирования процессов создания новых и адаптации действующих организационных структур с использованием проектного подхода**

В настоящее время действует целый комплекс законодательных и нормативных актов, регламентирующих инновационную, инвестиционную деятельность в России, и предпринимательскую деятельность в целом. Опуская здесь вопросы необходимости совершенствования действующих документов, отметим лишь «белые пятна» в законодательном поле, затрагивающие вопросы правового регулирования процессов создания новых и адаптации действующих организационных структур с использованием проектного подхода.

Так, специалисты признают необходимость разработки законодательных и нормативных документов, регламентирующих эффективность предпринимательской деятельности как при создании новых и адаптации действующих организационных структур в сферах:

- инновационной деятельности;
- налогообложения (дифференциация налогов в зависимости от глубины передела исходных ресурсов предприятиями);
- проведения государственных и муниципальных закупок по критериям, отражающим реальную оценку эффективности, и по правилам и процедурам, обеспечивающим действительную (подлинную) конкуренцию при реализации проектов и программ;
- отсутствие эффективной системы сертификации и лицензирования профессиональных руководителей проектов.

Разумеется, свои особенности имеют и другие направления решения задач создания новых и адаптации действующих организационных структур, представленные на рисунке 5, и поддерживаемые технологиями проектного подхода.

В целом реализация задач проектного подхода, представленных на рисунке 5, позволит обеспечить эффективное достижение поставленных целей при создании новых и адаптации действующих организационных структур при использовании базы технологий управления при реализации проектного подхода (рисунок 4), обеспеченной подготовкой высококвалифицированных кадров – профессиональных руководителей проектов всех уровней на системной основе.

### Список литература

1. *Тебекин А.В.* Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров / Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (2-е изд., пер. и доп.). – М., 2017.
2. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. 6-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2010. – 960 с.
3. *Касаев Б.С., Тебекин А.В.* Менеджмент организации. Учебник. – М.: Кнорус, 2014.
4. *Жидков А.С.* Использование в РФ механизмов ГЧП при реализации инфраструктурных проектов // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2016. – № 3 (18). – С. 26–33.
5. *Салихов Б.В., Салихова И.С.* Параметры и показатели качества самообучающихся организаций в когнитивной экономике // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2015. – № 1 (12). – С. 126–134.
6. *Кандыбко Н.В.* Проектный подход к управлению инновационно-инвестиционной деятельностью предприятий оборонно-промышленного комплекса // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2013. – № 2 (4). – С. 52–58.
7. *Монахов М.В., Третьякова О.Г.* Бизнес-планирование как основа инвестиционного проектирования // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2014. – № 4 (10). – С. 10–14.

### USE OF DESIGN APPROACH DURING CREATION NEW AND ADAPTATIONS OF THE OPERATING ORGANIZATIONAL STRUCTURES

**Tebekin Alexey Vasilyevich,**

*Doctor of Engineering, Doctor of Economics, professor,  
honorary worker of science and technology of the Russian Federation,  
professor of department of management of the Moscow State Institute of International Relations (University)  
MFA of Russia*

*Questions of use of design approach during creation new and adaptations of the operating organizational structures are considered. The chain of “purposes-task-technology-structure-people” accompanying processes*

*creation new and adaptations of the operating organizational structures is considered. The key role of questions of training for implementation of design activity as the independent direction connected with realization of a sistekma of training of professional managers of projects of all levels in higher education institutions is shown at professional development of personnel and at professional retraining of personnel.*

**Keywords:** design approach, creation, adaptation, organizational structures