

УДК 658.012.32:658.012.23

Ровинская Настасья ЮрьевнаАспирант кафедры менеджмента, orcid.org/0000-0002-0390-3980

Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков

МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Аннотация. Одним из обязательных и неотъемлемых элементов успешного функционирования предприятия являются организационные изменения. Это утверждение обусловлено многочисленными изменениями во внешней и внутренней средах, которые отражаются на деятельности компаний. Управление организационными изменениями как правило производится при помощи проектного подхода, который сгенерирован дисциплиной управления проектами. Однако, на данный момент существует дефицит в методологическом обеспечении действий и компетенций в целях повышения эффективности организационных изменений с учетом их особенностей. Рассмотрены «конфликты» между отраслями исследования. Разработана модель жизненного цикла проекта организационных изменений с детализацией входов, выходов, инструментов и методов для некоторых фаз проекта. Инструменты и методы получены комплексированием знаний об организационных изменениях. Показана необходимость дальнейшего развития методологии проектного подхода в отрасли управления изменениями.

Ключевые слова: управление проектами; управление организационными изменениями; жизненный цикл; бизнес-модель

Введение

Управление проектами как самостоятельная дисциплина зародилась в Украине относительно недавно, а именно в 80-е годы прошлого столетия, однако она набирает все большей значимости и актуальности. Об этом свидетельствует количественный рост ученых, работающих в данной отрасли, специализированной литературы, а также университетов, которые обучают проектному менеджменту и т.д.

В одной из своих работ С.Д. Бушуев отмечает, что численность проектных менеджеров в Украине составляет около 25 тыс. чел., в то время как потребность в специалистах данной отрасли для преодоления кризисных явлений и стабильного развития государства [1] составляет 250 тыс. чел.

Помимо самостоятельного функционирования, управление проектами способствовало созданию нового научного подхода, так называемого проектного подхода, который на данный момент широко используется в предпринимательской среде. Руководители и менеджеры начали решать путем создания отдельных проектов сложные задачи и проблемы, с которыми сталкиваются предприятия. Неудивительно, что для решения вопроса реализации организационных изменений, в которых нуждаются компании, все чаще применяется проектный подход.

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими задачами

Управление организационными изменениями на протяжении длительного периода времени остается приоритетным вопросом как для теоретиков, так и для практиков. Обуславливается это тем, что предприятия ведут свою деятельность в динамической среде, поэтому их жизнеспособность напрямую зависит от скорости и качества реагирования.

Управление организационными изменениями – это деятельность, направленная на трансформацию системы из одной структуры в другую, которая может осуществляться различными научными подходами: процессными, системными, ситуационными, и др. Однако наиболее эффективным и распространенным является проектный подход. Поэтому возникает необходимость в детализированном и конкретизированном методологическом обеспечении, которое на данный момент находится в стадии становления, чем и обуславливается актуальность данной работы.

Анализ последних исследований и публикаций

Основные подходы и методы в области управления проектами: методология РМІ (описанная

в стандарте PMBoK), системное представление IPMA, методология PRINCE2, TenStep, P2M и т.д.

Теоретическим базисом для изучения вопроса управления организационными изменениями служат работы зарубежных и отечественных исследователей, а именно К. Левина, Н. Балока, Д. Баттена, Д. Коттера, Д. Надлера, М. Тушмана, С.В. Рубцова, А.М. Вендрова, А.Н. Калашяна, В.В. Репина и др.

Несмотря на существенный вклад ученых в очерченное проблемное поле, на текущий момент остается необходимость в коллаборации различных подходов в области управления проектами с подходами, используемыми в управлении организационными изменениями.

Цель статьи

Целью данной статьи является адаптация проектного подхода к управлению изменениями (с учетом отраслевых особенностей) для повышения эффективности организационных изменений.

Задачи исследования:

- изучить «конфликты» между дисциплинами управления проектами и управления организационными изменениями;
- разработать модель жизненного цикла проекта организационных изменений;
- предложить инструменты и методы для различных фаз жизненного цикла проекта.

Изложение основного материала

Одна из ключевых несогласованностей между управлением проектами и управлением изменениями заключается в выборе фокуса, так как специалисты первой отрасли применяют технические решения, а второй – решения через человеческий фактор. Отличия этих двух подходов можно представить, анализируя основные параметры (табл. 1) [2].

Таблица 1 – Отличия управления организационными изменениями от управления проектами

Параметры изменений	Управление проектом	Управление изменениями
Время	Уменьшение сроков внедрения	Определение минимально допустимого срока, необходимого для адаптации внедрения в организации
Качество	Строгое соблюдение технологии внедрения	Учет особенностей организации и волновое внедрения по промежуточным результатам
Стоимость	Минимизация затрат	Стоимость внедрения должна обеспечить минимизацию рисков

Также определенный дисбаланс возник с исторической точки зрения становления. В зарубежных странах управление проектами и организационные изменения привлекли внимание ученых примерно в одно и то же время – в 30-40 гг. XX столетия, однако проектный подход управления организационными изменениями был предложен только в 1985 г. Хронологическое развитие области организационных изменений представлено на рис. 1 [3-10].

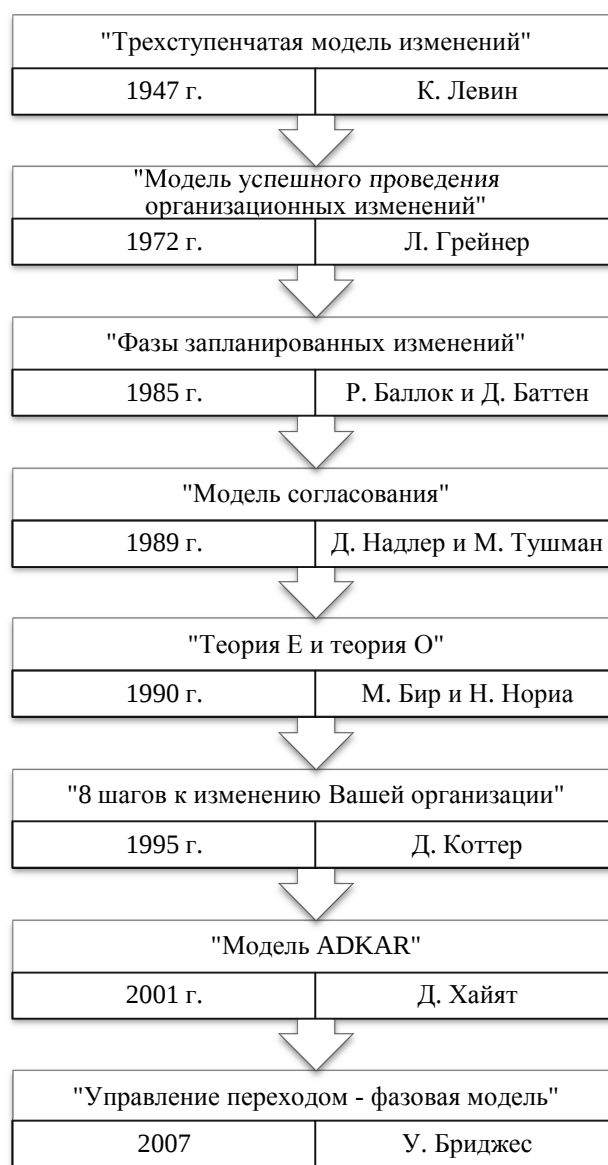


Рисунок 1 – Эволюция исследований в области организационных изменений

В одной из своих работ Л.М. Божко подчеркивает, что управление проектами является более развитым направлением менеджмента по сравнению с управлением изменениями и в доказательство приводит ряд «конфликтов» между отраслями [11]:

- изменения, как суть функционирования и развития систем (предприятий), представляют собой

содержательный аспект проектов, а сами проекты – формально-структурное выражение проводимых изменений, по существу – новое качество систем;

- в стандартах управления проектами описываются процессы контроля изменений, но в них мало говорится об осуществлении изменений;

- существуют ограничения по использованию проектного подхода в управлении изменениями в методологическом плане;

- если управление проектами – это всегда управление изменениями, то управление изменениями – это далеко не всегда управление проектами.

Каждый проект берет свое начало в построении жизненного цикла, в том числе и проекты организационных изменений. В данном исследовании будем основываться на стандарте РМВоК. Согласно данного стандарта жизненный цикл проекта (Project Life Cycle) – набор обычно последовательных фаз проекта, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией, участвующей в проекте [12]. Визуальное представление жизненного цикла проекта представлено на рис. 2.



Рисунок 2 – Жизненный цикл проекта

Исходя из заданного определения и представления, приходим к выводу, что инициатору проекта организационных изменений необходимо определить входы и выходы для каждой фазы, а также инструменты и методы, при помощи которых будет осуществляться переход от одной фазы к другой. Отметим, что под понятием «вход» понимается любой элемент как внешний, так и внутренний для проекта, который требуется процессу перед его началом. «Выход» – это продукт, результат или услуга, появившиеся в результате процесса.

В первой фазе необходимо идентифицировать проблему, которая порождает изменения (вход). Инструменты и методы, которые могут применяться, варьируются от экспресс-анализа до детализированного финансово-экономического, информационно-технологического, кадрово-

политического, производственно-технологического и других видов анализа. Ключевая задача – обоснование необходимости реализации проекта организационных изменений. На выходе необходимо получить «постановление» о реализации проекта, а также команду проекта.

Вход второй фазы формируется из выхода фазы 1. На выходе фазы 2 необходимо получить Устав проекта и предварительное описание содержания проекта. В качестве инструментов и методов целесообразно воспользоваться знаниями об организационных изменениях, а именно:

- подходы и методики (И.И. Мазур; В.Д. Шапиро; А.А. Бовин);
- модели (К. Левин; Р. Баллок и Д. Баттен; Д. Надлер и М. Тушман, Д. Хайят);
- классификации (М.С. Антропов и А.Н. Чичикин; Б.Б. Стелюк);
- типологии (В.М. Распопов; Р. Дафт).

Вход третьей фазы формируется из выхода фазы 2 и бизнес-модели компании.

Ранее автором статьи было доказано, что любые организационные изменения модифицируют бизнес-модель компании, поэтому была разработана модель диагностики воздействия организационных изменений на бизнес-модель [13], а метод выбора продукта проекта с использованием концепции бизнес-модели описан в работе Ю.С. Выходец [14].

В связи с вышеописанным замечанием в третьей фазе необходимо определить:

- какой тип организационных изменений воздействует на бизнес-модель;
- на какой компонент бизнес-модели воздействуют организационные изменения;
- как управлять изменениями в бизнес-модели;
- оценить жизнеспособность новой бизнес-модели.

На выходе фазы 3 получим модифицированную бизнес-модель.

На вход четвертой фазы будет подаваться новая бизнес-модель и предварительное описание содержания проекта. На выходе требуется получить план управления проектом организационных изменений, а также план управления изменениями в бизнес-модели.

Инструментами и методами выступают методология управления проектами, а именно:

- план управления содержанием;
- иерархическая структура работ;
- план управления расписанием;
- план управления стоимостью;
- план управления совершенствованиями процессов;
- план управления обеспечением персоналом;

- план управления коммуникациями;
- план управления рисками;
- план управления поставками.

Последующие фазы жизненного цикла подразумевают реализацию плана управления проектом и его закрытие. Схематическое представление жизненного цикла проекта организационных изменений отображено на рис. 3.

Анализируя проведенные исследования, можно утверждать, что модель жизненного цикла проекта организационных изменений является новым научным результатом. Также получили дальнейшее развитие модели, методологии, классификации и типологии организационных изменений, как инструменты и методы фаз жизненного цикла.

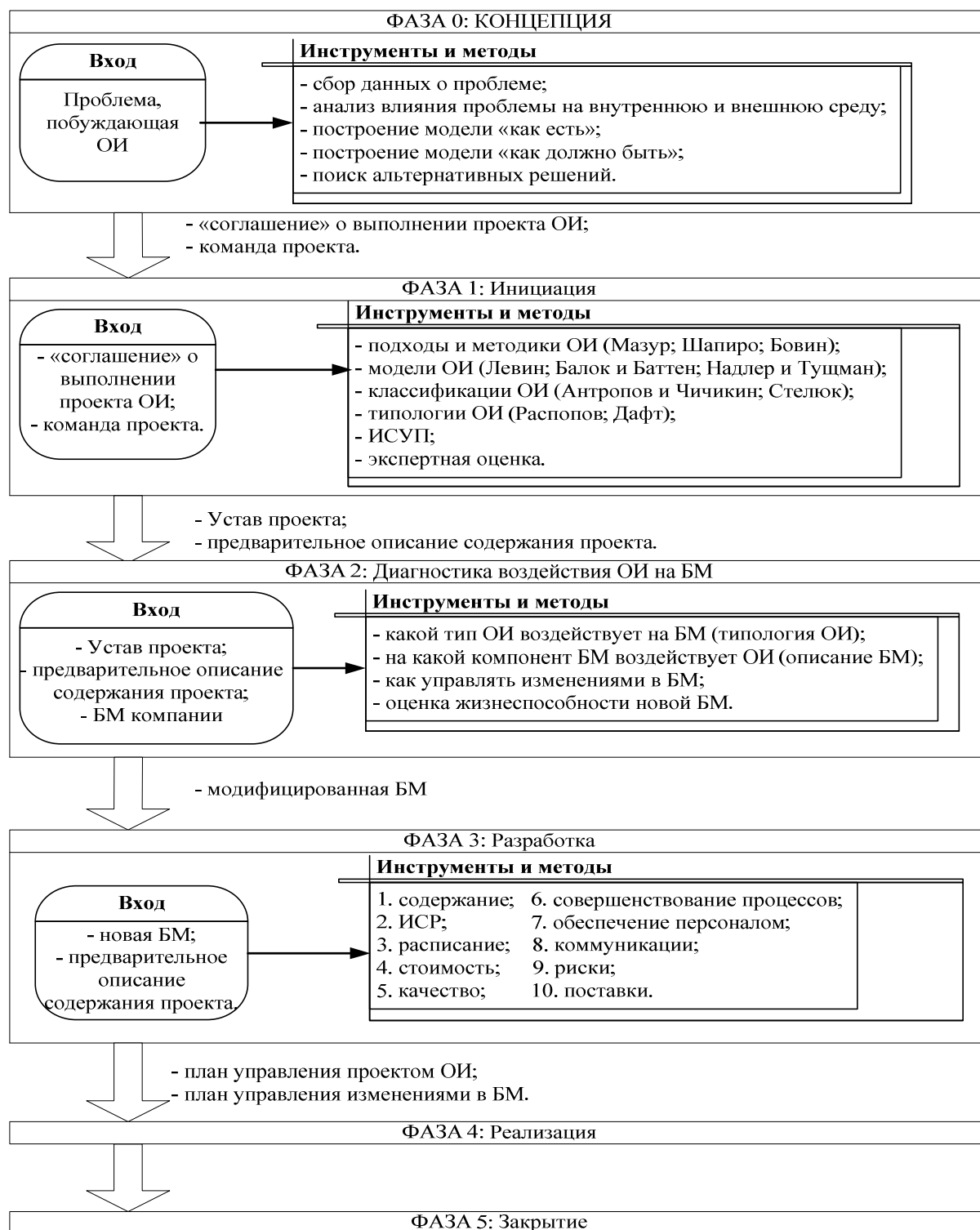


Рисунок 3 – Модель жизненного цикла проекта ОИ, где ОИ – организационные изменения, БМ – бизнес модель

Выводы

На протяжении многих лет отрасль управления организационными изменениями остается приоритетной как для научной, так и прикладной среды. Именно своевременное и адекватное реагирования внутри компании на изменения в среде функционирования позволяют занимать ей доминирующие и устойчивые позиции на рынке. Существует множество подходов к управлению изменениями, однако руководители, как правило, отдают предпочтение проектному.

На текущий момент имеется ряд факторов, которые не позволяют полностью применять стандарты по управлению проектами к управлению изменениями. Поэтому возникает необходимость в развитии и адаптации методологического обеспечения, которое может помочь предпринимателям, собственникам и менеджерам в эффективном управлении изменениями.

Для достижения этой цели разработана модель жизненного проекта организационных изменений с детализированным и конкретизированным описанием фаз, входов, выходов, инструментов и соответствующих методов.

Список литературы

1. Бушуев, С.Д. Напрями дисертаційних наукових досліджень зі спеціальності «управління проектами та програмами» [Електронний ресурс] / С.Д. Бушуєв, В.Д. Гогунський, К.В. Кошкін // Управління розвитком складних систем : зб. наук. праць КНУБА. – № 12. – Київ, 2012. – С. 5-7. – Режим доступу : <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-12/5-7.pdf>. – 17.03.2016.
2. Управление организационными изменениями [Електронний ресурс] / Википедия. Свободная энциклопедия. – Режим доступу : https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_организационными_изменениями. – 17.03.2016.
3. Левин, К. Теория поля в социальных науках [Текст] : пер. с англ. – СПб. : Сенсор, 2000. – 368 с.
4. Greiner, L. Evolution and revolution as organizations grow [Електронний ресурс] / L. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – Р. 37-46. Режим доступу : <http://www.bbt757.com/bond/pdf/moi/EvolutionandRevolutionsasOrganizationsGrow.pdf>. – 17.03.2016.
5. Камерон, Э. Управление изменениями [Електронний ресурс] / Э. Камерон, М. Грин. – М. : Добрая книга, 2006. – Режим доступу : <http://mypoefbook.ru/7008/upravlenie-izmeneniyami-kameron-e-grin-m.pdf>. – 17.03.2016.
6. Nadler, D.A. Organizational frame bending: principles for managing reorientation [Електронний ресурс] / D.A. Nadler, M.L. Tushman // The Academy of Management EXECUTIVE. – 1989. № 3. – Р. 194-204. Режим доступу : <http://www1.lsbu.ac.uk/osdt/materials/OrgFrameBendManReorient.pdf>. – 17.03.2016.
7. Beer, M. Cracking the code of change [Електронний ресурс] / M. Beer, N. Nohria // Harvard Business Review. – 2000. Режим доступу : <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>. – 17.03.2016.
8. Kotter, J. Leading change: why transformation efforts fail [Електронний ресурс] / J. Kotter // Harvard Business Review. – 2007. – Р. 92-107. Режим доступу : http://wiki.tafensw.edu.au/sydney/myleadership/images/e/e8/leading_change_-_hbr.pdf. – 17.03.2016.
9. Welcome to the change management tutorial series [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.prosci.com/adkar>. – 17.03.2016.
10. Bridges, W. Leading Transition: a new model for change [Електронний ресурс] / W. Bridges // Leader to leader. – 2000. – р. 1-8. Режим доступу : http://www.researchgate.net/publication/265082185_Leading_Transition_A_New_Model_for_Change?ev=auth_pub. – 17.03.2016.
11. Божко, Л.М. Применение проектного подхода в управлении организационными изменениями: ограничения и перспективы [Електронний ресурс] / Л.М. Божко // Известия Тульского государственного университета. – №1-1. – Тула, 2014. – С. 108-113. Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-proektnogo-podhoda-v-upravlenii-organizatsionnyimi-izmeneniyami-ogranicheniya-i-perspektivy>. – 17.03.2016.
12. Руководство к Своду Знаний по Управлению Проектами (Руководство PMBOK®) [Текст] – Четвертое издание. – [4-е издание]. – Project Management Institute, Inc., 2008. – 463 с.
13. Ровинская, Н.Ю. Воздействие организационных изменений на бизнес-модель компании [Текст] / Н.Ю. Ровинская // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. Наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2015. – № 4(56). – С.40-50.
14. Выходец Ю.С. Метод выбора продукта проекта с использованием концепции бизнес-модели [Електронний ресурс] / Ю.С. Выходец // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. – № 1(53). – С. 36-42. Режим доступу : http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/53/4%20text_Vyhodets.pdf.

Статья поступила в редколлегию 16.03.2016

Рецензент: д-р техн. наук, проф. И.В. Кононенко, Национальный технический университет «ХПИ», Харьков.

Ровінська Настасія Юрївна

Аспірант кафедри менеджменту, orcid.org/0000-0002-0390-3980

Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків

МОДЕЛЬ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЕКТУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Анотація. Одним з обов'язкових і невід'ємних елементів успішного функціонування підприємства є організаційні зміни. Це судження обумовлене численними змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі, які відбиваються на діяльності компанії. Управління організаційними змінами найчастіше проводиться за допомогою проектного підходу, який згенеровано дисципліною управління проектами. Однак, на даний момент об'єктивно існує дефіцит в методологічному забезпеченні дій і компетенції з метою підвищення ефективності організаційних змін з урахуванням їх особливостей. Розглянуто «конфлікти» між галузями дослідження. Розроблено модель життєвого циклу проекту організаційних змін з деталізацією входів і виходів, інструментів і методів для деяких фаз проекту. Інструменти і методи отримані комплексуванням знань про організаційні зміни. Показано необхідність подальшого розвитку методології проектного підходу в галузі управління змінами.

Ключові слова: управління проектами; управління організаційними змінами; життєвий цикл; бізнес-модель

Rovinska Nastasia

Post-graduate student, orcid.org/0000-0002-0390-3980

National aerospace university "KhAI", Kharkov

THE MODEL OF LIFE CYCLE PROJECT OF ORGANIZATION CHANGES

Abstract. Organization changes are one of obligatory and essential elements of successful function for different companies. This assessment is caused by numerous changes in outside and inside areas, which reverberate on activity of an enterprise. Project approach is frequently used for management of organization changes. This approach was generated by project management. But currently there exists shortage in methodological, operation and competences. To increase effectiveness of organization changes with special features this problem must be solved. So called 'conflicts' between project management and management of organization changes areas are explored in this paper. The model of life cycle project of organization changes has developed in this research. As the basic of this model is used life cycle project offered by PmBoK. Inputs, outputs, tools and methods for some phases of life cycle project are described on details in the model. Tools and methods received by combination of knowledge about organization changes. Methodology of project approach in organization changes should be developed for necessary subsequent growth.

Key words: project management, management of organization changes, life cycle, business model

References

1. Bushuyev, S., Hohunskyi, V., Koshkin, K. (2012). Directions dissertation research specialty "project and program management". Management of Development of Complex Systems, Issue 12, 5-7. Available : <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-12/5-7.pdf>. - 17.03.2016.
2. Management of organization changes (2011). Wikipedia, the free encyclopedia. Available : https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_организационными_изменениями. - 17.03.2016.
3. Lewin, K. (2000). Field theory in social science. St. Petersburg: Sensor, 368.
4. Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, 37-46. Available : <http://www.bbt757.com/bond/pdf/moi/EvolutionandRevolutionsasOrganizationsGrow.pdf>. - 17.03.2016.
5. Cameron, E, Green, M. (2006). Change management. Moscow : Dobraya kniga. Available : <http://mypofook.ru/7008/upravlenie-izmeneniyami-kameron-e-grin-m.pdf>. - 17.03.2016.
6. Nadler, D., Tushman, M. (1989). Organizational frame bending: principles for managing reorientation. The Academy of Management EXECUTIVE, Issue № 3, pp. 194-204. Available : <http://www1.lsbu.ac.uk/osdt/materials/OrgFrameBendManReorient.pdf>. - 17.03.2016.
7. Beer, M., Nohria, N. (2000). Cracking the cod of change. Harvard Business Review. Available : <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>. - 17.03.2016.
8. Kotter, J. (2007). Leading change: why transformation efforts fail. Harvard Business Review, pp. 92-107. Available : http://wiki.tafensw.edu.au/sydney/myleadership/images/e/e8/leading_change_-_hbr.pdf. - 17.03.2016.
9. Welcome to the change management tutorial series. Available : <https://www.prosci.com/adkar>. - 17.03.2016.

-
10. Bridges, W. (2000). *Leading Transition: a new model for change. Leader to leader*, pp. 1-8. Available : http://www.researchgate.net/publication/265082185_Leading_Transition_A_New_Model_for_Change?ev=auth_pub. – 17.03.2016.
11. Bozhko, L. (2014). *Project approach was and remains popular at organizational change management. Tula state university, Issue 1-1, 108-113*. Available : <http://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-proektnogo-podhoda-v-upravlenii-organizatsionnymi-izmeneniyami-ogranicheniya-i-perspektivy>. - 17.03.2016.
12. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) 5th edition*. (2008). Project Management Institute, Inc., 463.
13. Rovinska, N. (2015). *Influence of organizational changes on business-model of the company. Project management and development of production, Issue 4(56), 40-50*.
14. Vyhodets, J. (2015). *Method of selecting the project product using the business model conception. Project management and development of production, Issue № 1(53), pp. 36-42*. Available : http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/53/4%20text_Vyhodets.pdf
-

Ссылка на публикацию

- | | |
|------|--|
| APA | <i>Rovinska, N. (2016). The model of life cycle project of organization changes. Management of Development of Complex Systems, 26, 98-104. [in Ukrainian]</i> |
| ГОСТ | <i>Ровинская, Н.Ю. Модель жизненного цикла проекта организационных изменений [Текст] / Н.Ю. Ровинская // Управление развитием сложных систем. – 2016. – № 26. – С. 98 – 104.</i> |