

РОЛЬ ДИРЕКТОРА ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ В КООРДИНАЦИИ СЕТИ ПАРТНЕРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРУЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКИ СОТРУДНИЧЕСТВА

В статье рассматриваются особенности и преимущества виртуальных партнерских сетей, способствующих развитию экономики сотрудничества, которая в настоящее время находится на стадии становления. Авторы показывают, что главную роль в управлении такой сетью должен играть директор портфеля проектов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: экономика сотрудничества, виртуальная сеть партнерских организаций, цепочка поставок, межфункциональное формирование портфелей проектов, проектная бизнес-модель, непроектная бизнес-модель, гибридная бизнес-модель, цепочка создания ценности

Штейн Питер — MBA, PhD, сертифицированный инженер, основатель и директор Кренфилдского колледжа управления проектами и программами, основатель Института управления производством Южной Африки и инженерно-консультационной фирмы Steyn & Van Rensburg (SVR). Член Инженерной ассоциации Южной Африки и Ассоциации управления проектами Южной Африки (PMSA) (г. Претория, ЮАР)

Семолч Бране — PhD, директор виртуального сообщества LENS Living Lab, приглашенный преподаватель Кренфилдского колледжа управления проектами и программами, президент экспертного совета Ассоциации управления проектами Словении (ZPM). Опыт работы в качестве эксперта, исследователя, консультанта и менеджера проектов (в том числе в Правительстве Словении) — 35 лет (г. Целе, Словения)

ВВЕДЕНИЕ

Для обеспечения собственной конкурентоспособности организации все чаще внедряют стратегии, при реализации которых внимание сосредотачивается на основном направлении деятельности компании. Они последовательно наращивают внутренний потенциал благодаря своим главным областям компетентности, а для того чтобы обеспечить наличие в конечных товарах и/или услугах составляющих, не связанных с их основной деятельностью, сотрудничают с другими компаниями. Таким образом создается сеть партнерских организаций, целью которой является своевременное предоставление высококачественных продуктов и/или услуг с минимальными затратами. Для достижения синергии при образовании такой сети требуется сотрудничество между входящими в нее партнерами, а также высокий уровень координации и интеграции их деятельности. Виртуальные партнерские сети могут создаваться независимо от того, какую бизнес-модель использует компания (проектную, непроектную или гибридную (смешанную), сочетающую черты обеих моделей).

Подход, основанный на формировании виртуальных сетей организаций, дает много экономических преимуществ. Его использование способствует развитию крупных и малых партнерских организаций, а также, что еще более важно, дает толчок к созданию новых малых и средних предприятий, следствием чего является появление рабочих мест и экономический рост. Важно отметить, что основанием для распределения материальных благ являются компетенции компаний. Сети партнерских организаций способствуют развитию экономики сотрудничества (*collaboratist economy*), находящейся на стадии становления, а также регулированию существующей капиталистической экономики. Термин «экономика сотрудничества» не следует путать с понятием так называемой экономики совместного потребления (*collaborative economy*), в основе которой лежит принцип совместного использования ресурсов, относящийся к области маркетинга. Сотрудничество в данном случае предполагает наличие системы управления и руководства, которая объединяет партнерские компании, действующие в рамках бизнес-модели виртуальной сети организаций в целях создания, производства и поставки / предоставления покупателям на рынке продуктов и/или услуг. Организация — инициатор создания партнерской сети выступает в качестве главного партнера, при этом в основе указанной системы лежат принципы управления проектами, программами и портфелями.

Чрезвычайно важными факторами успеха для достижения оптимальных стратегических показателей деятельности современных организаций являются эффективные и результативные лидерство, управление и руководство компаниями. Обеспечение указанных показателей остается сложной задачей, стоящей перед высшим руководством предприятий частного и государственного секторов экономики. По мнению П. Штейна [22], управление программами должно выйти за рамки своего первоначального предназначения, т.е. помимо межфункциональных портфелей проектов оно также должно охватывать цепь

поставок, процессы которой аналогичным образом необходимо разрабатывать на основе принципа межфункциональности.

С началом нового тысячелетия стало очевидно, что глобализация и информационная эра оказывают существенное влияние на то, каким образом осуществляются формирование организационных структур компаний и управление ими. В результате ускорения информационных потоков возникают изменения, из-за которых управленческие решения приходится принимать чаще и быстрее, что также требует лучшей координации и интеграции действий. Ввиду данных условий возникла насущная потребность в разработке новых бизнес-моделей, основанных на инновационном руководстве и формировании креативных организационных структур, в целях уменьшения сложности и смягчения рисков. Б. Семолитч [17] подчеркивает, что помимо этого для развития сотрудничества и обеспечения синергии также необходимы виртуальные сети партнерских организаций.

Мы считаем, что для получения успешных результатов чрезвычайно важным является эффективное стратегическое лидерство. Оно представляет собой тактику, которую современные организации могут использовать для достижения высокой конкурентоспособности и превосходных производственных показателей. Управление организациями посредством проектов и программ стало звеном, связывающим корпоративную, бизнес- и операционную стратегии. При постепенно увеличивающейся волатильности рынка компании больше не могли руководствоваться исключительно директивными стратегиями (такими как максимизация прибыли) и вынуждены были все больше полагаться на новые подходы к разработке и реализации стратегии. В условиях увеличения скорости изменений, влияющего на каждую организацию, в рабочем окружении компаний происходили цепочки событий, которые часто вели к беспорядку и путанице. Соответственно, традиционные организационные формы и способы управления ими устарели, вследствие чего появился ряд серьезных задач, касающихся

лидерства в компаниях, управления и руководства ими. Значительное воздействие на способы управления современными организациями оказали изменения во внешнем окружении компаний, например в экономике, политике, социокультурной и технологической областях. Наибольшее влияние на указанную область оказало, вероятно, усовершенствование технологий. Особенно это актуально для IT: изменения в этой сфере побудили компании к реорганизации их систем, структур, бизнес-процессов и корпоративных культур. Более того, они потребовали постоянного развития человеческих ресурсов (получения сотрудниками новых знаний, совершенствования их навыков и поведения) в целях сохранения конкурентных преимуществ, а также эффективного и результативного управления знаниями в системах руководства высшего уровня.

Мы считаем, что формирующаяся экономика сотрудничества требует отказа от негибких подходов к лидерству, управлению и руководству и от громоздких организационных форм, препятствующих информационному потоку и принятию управленческих решений. Для лидерства и управления в традиционных организациях часто характерно отсутствие стратегической цели и ориентации на клиента. Научно-техническая революция, волна инноваций, развитие биоинженерной индустрии и резкий рост объема знаний привели к тому, что лидеры и менеджеры вынуждены иметь дело с организационной культурой, которой присущи постоянно растущие риски и сложность. Преобразование и изменение организационных структур и принципов руководства приходится осуществлять в ускоренном темпе.

Новые парадигмы и структуры должны обладать большой гибкостью, быть инновационными, способствовать сотрудничеству, координации, интеграции и достижению системной синергии. Это требует эффективного и результативного использования таких принципов всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM), как ориентация на клиента, вовлечение сотрудников (и партнерских организаций) в командную

работу, децентрализация принятия управленческих решений, уделение внимания постоянному совершенствованию товаров, услуг, систем и процессов организации, формирование культуры обучения сотрудников, способствующей проявлению их творческих способностей и управлению знаниями.

Дж. Сток и Д. Ламберт [26] описывают динамичный комплексный системный подход к управлению цепочками поставок, требующий параллельного рассмотрения множества преимуществ и недостатков. Управление цепочками поставок объединяет ключевые бизнес-процессы от поставщиков до конечных пользователей, результатом данных процессов является предоставление товаров, услуг или информации, с помощью которых создается добавочная ценность для клиентов или других заинтересованных сторон. Указанные авторы рассматривают структурные аспекты цепочки поставок с точки зрения вовлеченных в нее членов. Цепочка поставок соединяет между собой межфункциональные процессы и процессы различных типов. Дж. Сток и Д. Ламберт выделяют следующие межфункциональные процессы: разработка и коммерциализация продукта, выполнение заказов, материально-техническое обеспечение, регулирование спроса и планирование мощностей, управление отношениями с клиентами, управление обслуживанием клиентов, управление производственным потоком, возврат продукта. Важно отметить, что в качестве ключевых требований к обеспечению успешного управления цепочкой поставок авторы называют поддержку руководства, мастерство лидера, стремление к переменам и обладание полномочиями. Основным средством интеграции цепочки поставок они считают информацию.

Тем не менее Дж. Сток и Д. Ламберт не разграничивают понятия проектной, непроектной и гибридной бизнес-модели цепочки поставок (как это делает П. Штейн [20, 21, 23, 25]) и сосредотачиваются исключительно на организациях, использующих непроектную модель. Возможно, это связано с недостаточными данными об организациях,

осуществляющих проектную работу для внешних клиентов, т.е. имеющих проектную бизнес-модель. Упомянутые авторы не предлагают управленческую модель для межфункционального портфеля цепочки поставок, подразумевая, что для обеспечения коммуникаций в данном случае применяется ситуативное матричное управление. Однако мы считаем, что вместо указанного подхода для управления межфункциональной цепью поставок следует использовать формализованное управление программой [20–23, 25].

Одним из первых матричную организацию описал Дж. Ми [9], он рассматривал матрицу как «сеть взаимоотношений», которая приходит на смену линейным связям между сотрудниками, складывающимся во время выполнения работы. К. Кэссиди [2] отмечает, что при матричном управлении основное внимание сосредоточено на вертикальных связях в организации, а высшее руководство решает проблемы с помощью ситуативного подхода. У парадигм матричного управления было много недостатков, и в течение 1980-х гг. они утратили популярность. Критическое отношение к подходу, основанному на «старом матричном управлении», высказал Г. Керцнер [8]. Он отметил, что данный подход неэффективен, т.к. не сосредотачивается должным образом на управлении проектами (УП). Г. Керцнер также обратил внимание на недостатки соответствующей организационной системы, обусловленные структурными и поведенческими аспектами (данные недостатки связаны со сферами полномочий, ответственности и подотчетности, а также с управленческими проблемами, возникающими из-за вертикальной организации указанной системы). Вскоре исследователи пришли к выводу, что для успеха межфункциональной проектной работы необходимо полностью контролировать менеджеров проектов — это позволит достичь оптимальной координации и интеграции действий в целях уменьшения сложности и риска. Следовательно, на наш взгляд, важным является программное

управление портфелями межфункциональных процессов (относящихся как к проектам, так и к цепочкам поставок).

Книга Р. Арчибальда *Managing High-Technology Programs and Projects*¹ [1] считается основополагающей работой в области управления проектами и программами. В 1976 г., когда вышла данная книга, термин «программа» означал «долгосрочное начинание», обычно состоящее более чем из одного проекта, и часто использовался в качестве синонима для понятия «проект». Как утверждает М. Уайдман [27], к 2003 г. программы и проекты рассматривались как стратегические инвестиции в портфеле. Он считает, что такой взгляд способствовал интересу к управлению портфелями, что привело к появлению рекомендаций по менеджменту нескольких проектов под руководством офиса управления проектами (*Project Management Office, PMO*), охватывающего деятельность всего предприятия. Таким образом, мы можем четко увидеть разницу между пониманием программ и подходами к управлению ими в 1976 г. и 2003 г. Мы согласны с мнением Р. Арчибальда о том, что организации, которые ранее не смогли разработать подход к управлению проектами и систему УП, помогающую менеджеру проекта, должны развивать их параллельно с другими организационными системами [7]. Мы рассматриваем матрицу как структуру, охватывающую несколько организаций в виртуальной партнерской сети и включающую высокоспециализированную систему руководства управлением программами, удовлетворяющую требованиям формирующейся экономики сотрудничества.

1. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ: ВИРТУАЛЬНАЯ СЕТЬ ПАРТНЕРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Опираясь на основополагающую работу Р. Арчибальда [1], Р. Мюррей-Уэбстер и М. Тири [10]

¹ Издана в России под названием «Управление высокотехнологичными проектами и программами». — *Прим. ред.*

утверждают, что благодаря управлению программами формируется интеграционная организационная структура для портфелей проектов. Действия, предпринимаемые для осуществления изменений, целенаправленно объединяются в группы, и таким образом создается механизм, обеспечивающий реализацию стратегии. Указанные авторы предлагают три способа межфункционального формирования портфелей проектов с помощью программ. Они основаны на:

- 1) капитальных вложениях;
- 2) ориентированности на достижение цели (стратегический способ);
- 3) непрерывном инновационном совершенствовании портфеля проектов.

В работе П. Штейна [22] утверждается, что к этим трем способам управления посредством программ необходимо добавить еще один, основанный на портфеле процессов цепочки поставок (далее — портфель цепочки поставок) (рис. 1).

Подход, основанный на портфеле цепочки поставок, в первую очередь направлен на обеспечение эффективности и результативности обслуживания клиентов. Данный подход базируется на операционных процессах, связанных с инициативами в области работы с клиентами, поддержкой мощностей и сегментированием рынка организации. К основным выгодам от его использования относятся эффективная и результативная координация и интеграция операционной деятельности по обслуживанию клиентов в цепи поставок как совокупности непрерывных процессов. Три предложенных ранее способа межфункционального формирования портфелей проектов, в отличие от четвертого, были направлены на получение клиентами результатов ограниченного числа проектов.

Четыре программные конфигурации, представленные на рис. 1, не являются взаимоисключающими. Они поддерживают функционирование друг друга посредством интеграции и координации во внутренней и внешней среде, а также систематически связывают стратегическое видение компании с ее миссией. Данные конфигурации

могут использоваться в организациях как частного, так и государственного секторов экономики. Б. Семолитч [17] считает, что в рассматриваемую модель нужно также добавить портфель проектов по разработке специализированных продуктов в качестве виртуальной партнерской сети. Он подчеркивает, что разработка и коммерциализация продукта, представляющая собой межфункциональный процесс в цепочке поставок, не всегда осуществляется успешно. Часто организации испытывают недостаток в ресурсах, которые им могут предоставить другие компании-партнеры. Б. Семолитч утверждает, что развитие партнерских отношений между организациями в целях разработки продуктов способствует созданию портфелей проектов, составляющих виртуальную сеть, которые стимулируют инновации и повышают конкурентоспособность. Таким образом, можно говорить о еще одном способе формирования портфелей проектов помимо представленных в работе Р. Мюррей-Уэбстер и М. Тири [10]. На рис. 2 показана цепочка создания ценности, включающая четыре вида портфелей проектов, представленных в работах Р. Мюррей-Уэбстер, М. Тири [10] и Б. Семолитча [17], а также портфель цепи поставок, предложенный П. Штейном [21, 22].

В работах П. Штейна [20, 21, 23, 24] элементы представленной на рис. 2 цепочки создания ценности включаются в систему управления программами / сбалансированную систему показателей. Руководство данной системой осуществляет директор портфеля проектов Chief Portfolio Officer (CPO). Компаниям следует организовать межфункциональные процессы портфеля цепочки поставок с помощью структуры управления программами на основе оптимальной для них бизнес-модели (как говорилось ранее, она может быть проектной, непроектной и гибридной). На рис. 3 показано формирование различных программ при организационной структуре, соответствующей гибридной бизнес-модели (для такой структуры характерны как проектный, так и непроектный компоненты цепи поставок). Компании, действующие в соответствии со смешанной

Рис. 1. Программное управление цепочкой создания организационной ценности с помощью трех межфункциональных портфелей проектов и межфункционального портфеля процессов цепочки поставок



Источник: [22].

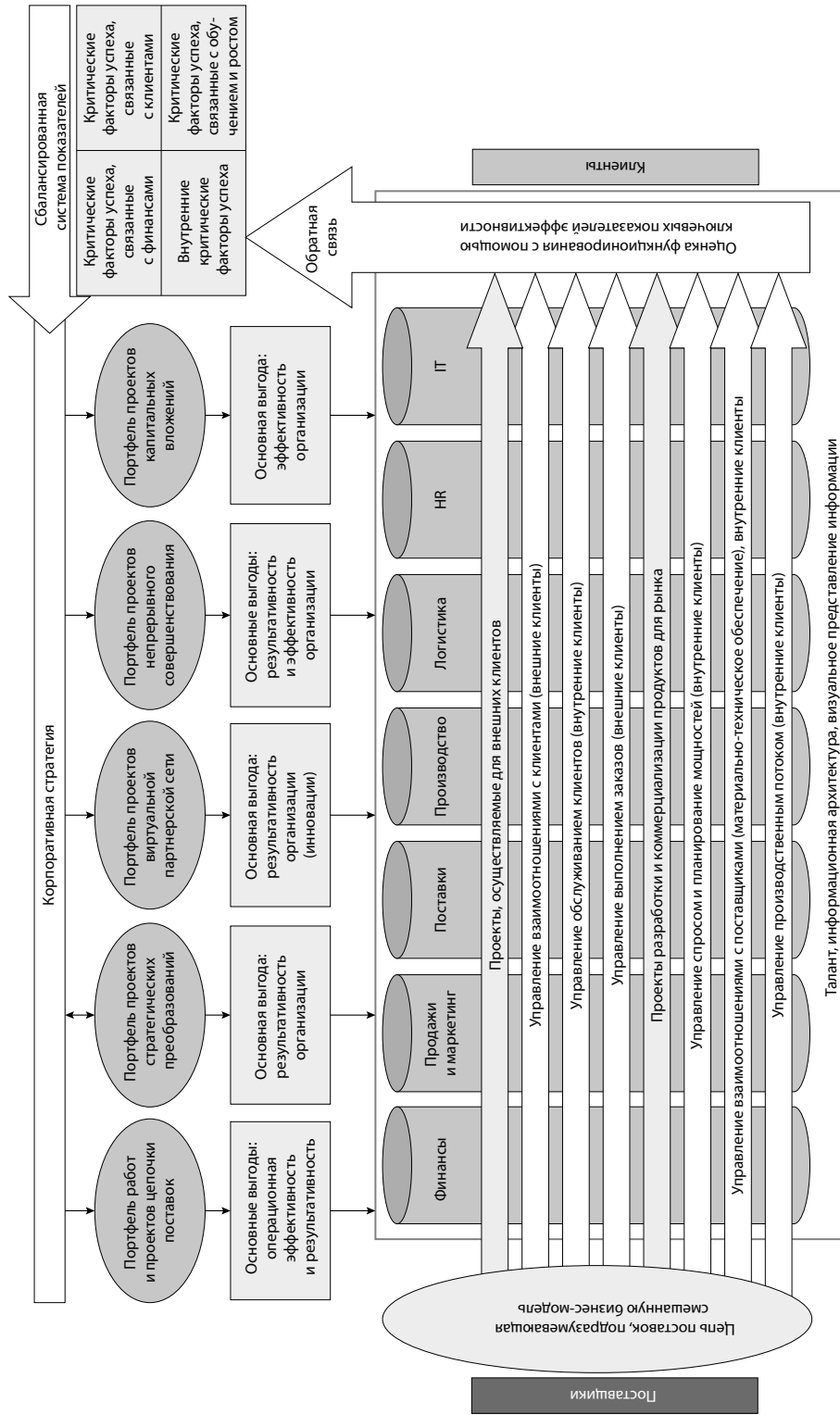
бизнес-моделью, осуществляют проекты для внешних клиентов и продают им товары и услуги на рынке.

2. РУКОВОДСТВО СИСТЕМАМИ ВИРТУАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В 2008 г. компания IBM провела основательное исследование «Предприятие будущего», в ходе которого были опрошены более чем 1000 генеральных директоров со всего мира [6]. Исследование показало, что генеральные директора спешат изменить позиционирование своих компаний на рынке, чтобы более эффективно и результативно использовать возможности роста. Кроме того, они отметили, что адаптируют бизнес-модели

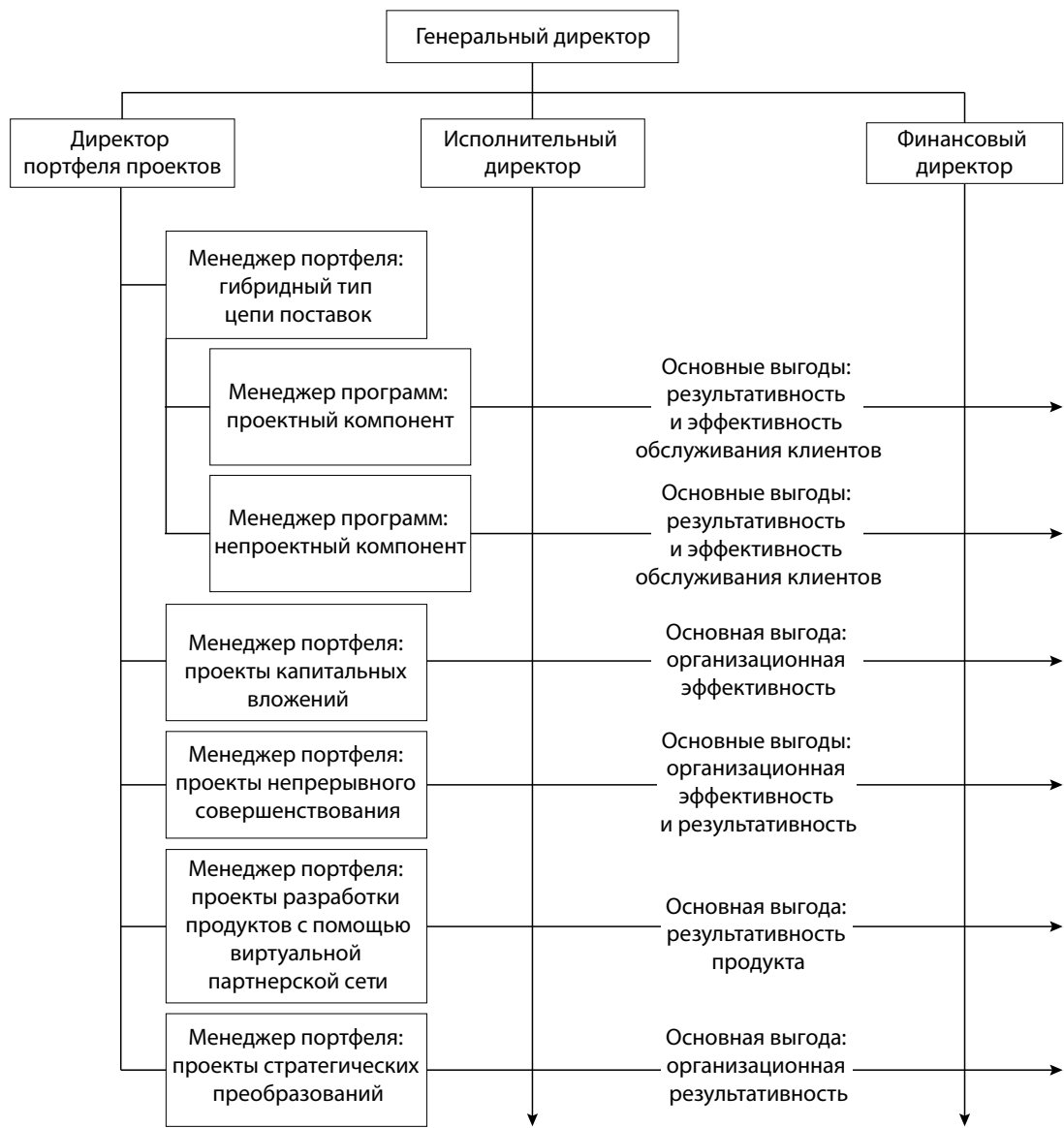
своих организаций к существующим условиям. В ходе преобразований две трети респондентов внедряют инновации в целях получения преимуществ от глобальной интеграции. Согласно результатам исследования генеральные директора решительно двигаются в сторону глобальной архитектуры бизнеса, осуществляя значительные изменения, касающиеся потенциала компании, и активно устанавливают партнерские отношения. Б. Семолитч и А. Имтиаз [18] утверждают, что современные предприятия постоянно анализируют свою бизнес-деятельность, ситуацию на мировом рынке и ищут возможности для повышения собственной конкурентоспособности. Вследствие мирового финансового кризиса предприятия все время сталкиваются с высокой конкуренцией как на региональных, так и на мировом рынках,

Рис. 2. Схема цепочки создания ценности для обучающейся организации, имеющей гибридную бизнес-модель



Источники: [20, 21, 23, 24].

Рис. 3. Портфель программ при организационной структуре, соответствующей смешанной бизнес-модели



Источники: [20, 21, 23, 25].

требующей ускорения темпов внедрения инноваций и производства, а также повышения качества предоставляемых товаров и услуг и увеличения степени соответствия требованиям клиентов. Х. Дуин [4] отмечает, что во многих исследованиях виртуальная сеть организаций (виртуальная организация) определяется как временное объединение партнеров из различных компаний, целью которого является создание дополнительной ценности товара или услуги для клиентов. Виртуальная организация предполагает бизнес-модель, основанную на сотрудничестве между компаниями или лицами, которые ранее не были связаны друг с другом. Совместные проекты с участием многих партнеров могут дать такие положительные эффекты, как повышение креативности и инновационности, сокращение затрат и времени выполнения заказа благодаря оптимизации решений на основе знаний и ключевых компетенций партнеров [12].

Организации-партнеры совместно используют навыки и ключевые компетенции персонала, а для управления процессами, осуществляемыми в ходе совместной работы, применяются современные технологии коммуникации. Команды, находящиеся в различных местах (в том числе в разных странах), создают условия для сотрудничества, направленного на разработку новых продуктов и/или производство товаров и/или услуг. Б. Семолит [14] считает, что инновационные изменения происходят благодаря устойчивому сотрудничеству с организациями, обладающими необходимыми для компании знаниями и продуктами (и таким образом дополняющими ее) в рамках единой цепочки создания ценности (рис. 4). Это справедливо для компаний всех отраслей экономики, в которых существует потребность в сотрудничестве с заинтересованными сторонами посредством совместного перераспределения организационных ресурсов для внедрения инноваций и более гибких бизнес-процессов. Современные компании следует рассматривать как неотъемлемые элементы глобальных цепочек создания ценности, ключевыми чертами которых

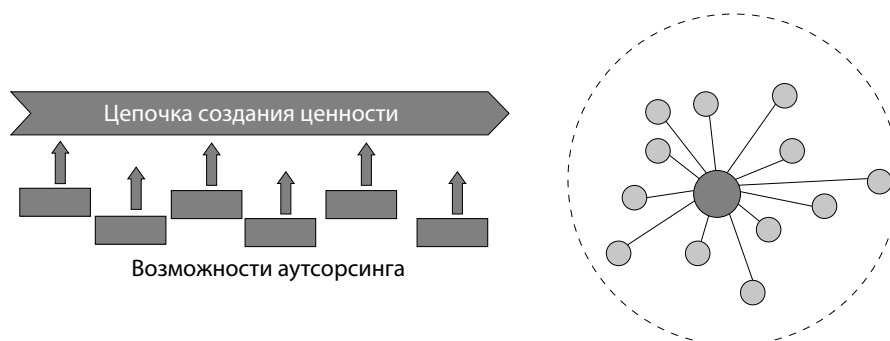
являются специализация, привлечение сторонних организаций (аутсорсинг) и установление партнерских отношений.

Очень важным является то, какую роль играет отдельная организация в виртуальной сети: от этого напрямую зависит ее способность получать ресурсы, необходимые для достижения цели. Кроме того, организации, выступающей в качестве инициатора создания партнерской сети, нужно четко определить свои задачи, цель и стратегию. Следует проанализировать риски и ясно сформулировать выгоды от установления партнерских отношений, а также их стратегическое значение. Необходимо позаботиться о совместимости организационных культур компаний-партнеров. Как оформить взаимоотношения компаний: организовать совместное предприятие или заключить договор субподряда? От ответа на этот вопрос зависит, какие именно структуры руководства виртуальной сетью будут созданы.

Мы полагаем, что цепочку создания ценности компании необходимо связать с виртуальными сетями партнерских организаций, что позволит создать завершенную систему сотрудничества для разработки и производства товаров / услуг. Ключевую роль в руководстве данной системой будет играть директор портфеля проектов. Помимо ускорения темпов внедрения инноваций и производства мы также получим повышение качества товаров и услуг. Более того, распределение материальных благ приведет к появлению новых рабочих мест на малых и средних предприятиях, а также движению от капиталистической экономики в сторону экономики сотрудничества.

Б. Семолит [14] отмечает, что региональные и глобальные бизнес-интеграторы представлены организациями и предпринимателями, предлагающими производственные товары и услуги. Компания или предприниматель могут играть в виртуальной организации различные роли: интегратора, агента, специализированной организации, поставщика и т.д. (рис. 5). Распределение ролей зависит от глобальной готовности к инновациям,

Рис. 4. Аутсорсинг: возможности для партнерской сети организаций



Источник: [14].

предпринимательской деятельности, доступности достаточных ресурсов и поддержки составляющих предпринимательской экосистемы.

Предпринимательская деятельность в виртуальной партнерской сети включает основные и поддерживающие бизнес-функции. К первым относятся разработка товара и/или услуги, их производство и продажа на рынке, ко вторым — бизнес-планирование, организация, финансирование данных процессов, управление ими, наблюдение и контроль. Система руководства виртуальной партнерской сетью действует с момента готовности данной сети к работе. Полномочия руководителя, связанные с лидерством и управлением виртуальной организацией, существенно отличаются от таковых в классической компании: особую важность в первом случае приобретает его мастерство лидера. Несмотря на то что данные полномочия могут быть распределены между другими участниками партнерской сети, координация, интеграция и установление сотрудничества становятся основными обязанностями организации — инициатора создания виртуальной сети. Первостепенное значение имеют управленческие навыки менеджеров и их опыт в области управления программами: они должны обладать исключительными знаниями

в сфере координации и интеграции работ, осуществляемых в виртуальной сети. Кроме того, необходимо, чтобы у лидеров и менеджеров было глубокое понимание организационной культуры и профессиональных способностей сотрудников партнерских компаний.

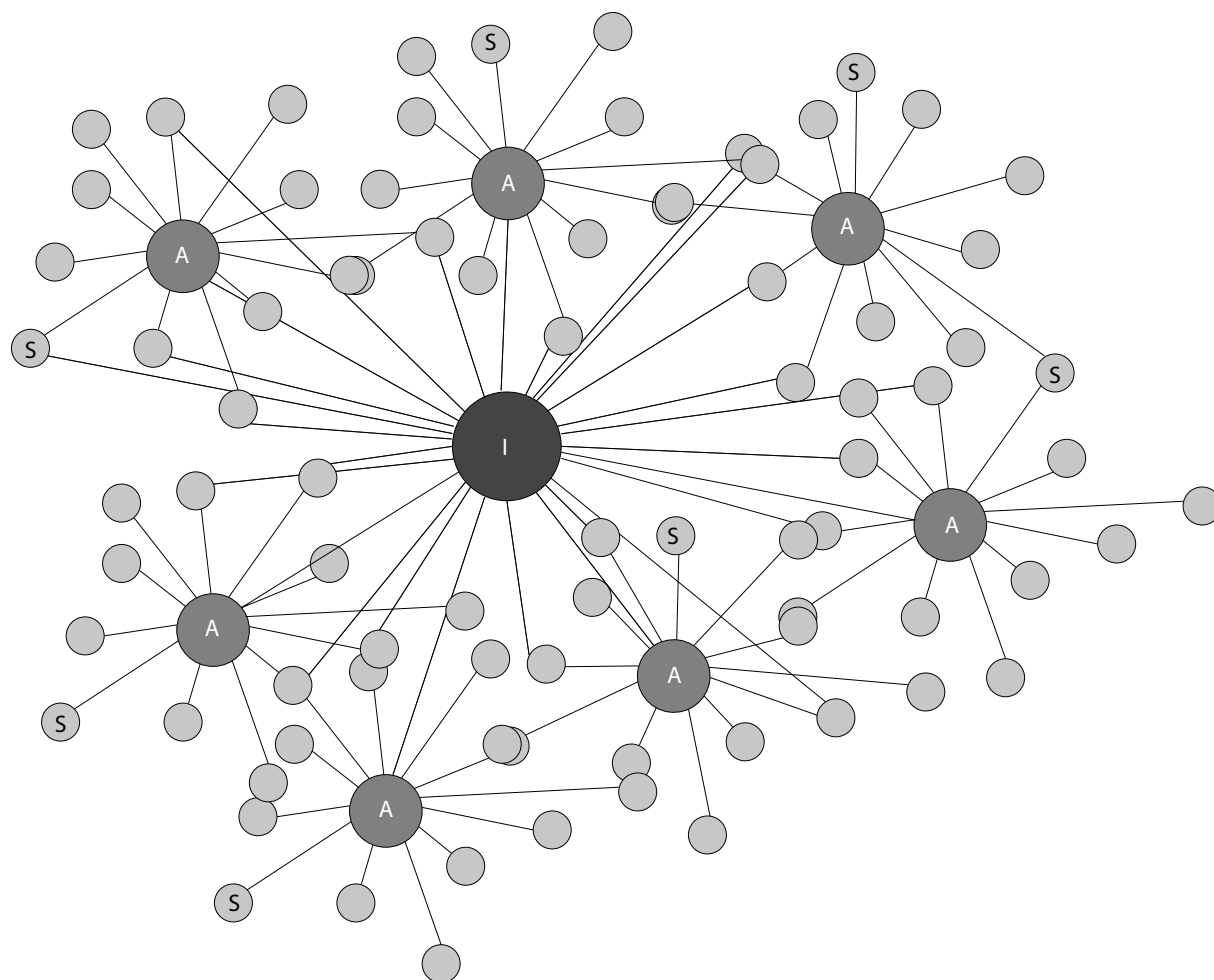
Руководство виртуальной организацией, как правило, характеризуется большой сложностью. Согласно Б. Семолічу и А. Имтиазу [18] совместную работу можно организовать с помощью различных платформ, поддерживающих сферы сотрудничества, о которых компании договорились. В структуре виртуальной платформы сотрудничества Б. Семоліч выделяет четыре уровня:

- 1) экономическое обоснование;
- 2) организация и руководство;
- 3) совокупность ресурсов и открытые инновационные сообщества;
- 4) цифровая экосистема [14].

Виртуальные платформы спроектированы для поддержки деятельности бизнес-партнеров в различных областях сотрудничества, таких как совместные исследования и инновационные программы, проекты, продукты, технологии и т.д.

В данной статье в качестве примера бизнес-партнерства мы рассмотрим совместные исследования

Рис. 5. Роли в виртуальной организации



Примечание: I — интегратор (integrator); A — агент (agent); S — специализированная организация (specialist).
 Источник: [14].

и разработку экономического обоснования инновационных программ / проектов. Экономическое обоснование разрабатывается сообща партнерами в рамках программы / проекта с учетом бизнес-потребностей и доступных ресурсов каждого из них. Уровень вовлеченности партнеров зависит от их мотивации, компетентности, ресурсов,

которые у них есть, и многостороннего программного / проектного соглашения. Проектные и бизнес-риски распределяются между всеми партнерами, управлением данным процессом и его координацией занимается инициатор программы / проекта. В финансировании таких начинаний участвуют партнерские, а также внешние организации.

Типичными примерами совместных программ / проектов являются исследовательские и инновационные проекты, проекты развития региональной инфраструктуры и т.д. На рис. 6 представлены шесть уровней сложности совместных исследовательских и инновационных программ / проектов:

- 1) физический уровень;
- 2) технологический уровень;
- 3) уровень бизнес-процессов;
- 4) уровень координации и управления;
- 5) уровень руководства;
- 6) уровень заинтересованных сторон.

Б. Семолитч [16] подчеркивает, что для указанных проектов часто характерна большая сложность,

ее необходимо тщательно оценивать ввиду возможных проектных и бизнес-рисков.

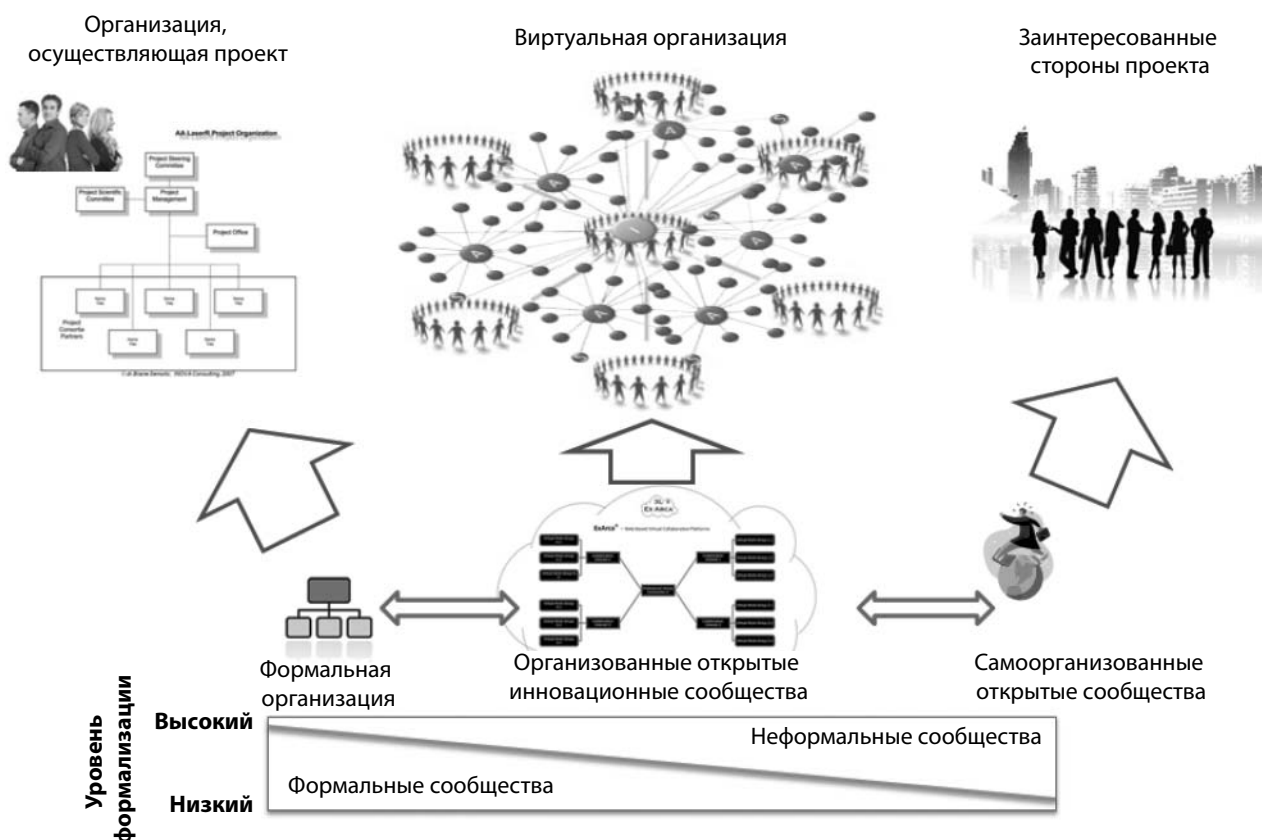
Критически важным условием для эффективного функционирования виртуальной организации является создание открытых инновационных сообществ. Они включают профессиональные, социальные и бизнес-объединения, работа которых требует координации. Такие сообщества могут быть формальными и неформальными (рис. 7). Первые включены в осуществление формальных организационных и межорганизационных бизнес-процессов. Вторые необходимо рассматривать как продолжение формальных сообществ. Мы настоятельно рекомендуем использовать концепцию открытых инноваций, предложенную

Рис. 6. Уровни сложности совместных проектов



Источник: [16].

Рис. 7. Формальные и неформальные открытые инновационные сообщества



Источник: [16].

Г. Чесбро [3]. Для того чтобы воспользоваться преимуществами, которые могут дать открытые инновационные сообщества и соответствующие виртуальные партнерские сети, их необходимо должным образом организовать и скоординировать. Следует четко позиционировать неформальные объединения как продолжение существующих формальных. Эффективность систем сотрудничества и открытость одной компании по отношению к другим во многом зависит от организационной культуры, характерной для конкретного региона. Согласно классификации культур Г. Хофстеде [5]

наибольшее количество трудностей и проблем можно ожидать в регионах с организационной культурой, подразумевающей высокий уровень избегания неопределенности.

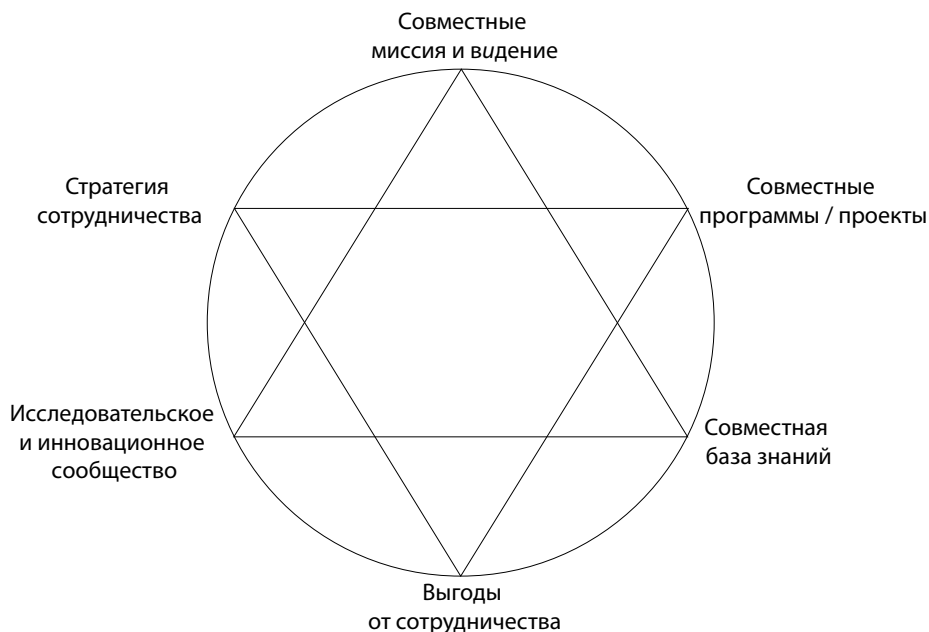
Благодаря возникающим виртуальным организациям появляются возможности для внедрения инновационных бизнес-моделей, обеспечивающих более эффективное использование доступных межорганизационных ресурсов (участвующих в цепочке создания ценности), их инновационного потенциала, а также инновационного потенциала заинтересованных сторон. Однако

Б. Семолич [15] отмечает, что одного инновационного потенциала недостаточно, необходимы также правильные стратегии сотрудничества, программы / проекты, приносящие выгоды, и создание ценности для всех партнеров и заинтересованных сторон. Экономика сотрудничества в действии — это когда выгоды и материальные блага являются общими для всех партнерских организаций (крупных и малых) в виртуальной сети. На рис. 8 представлена модель виртуального инновационного сообщества, имеющая вид гексаграммы. Основой для создания данной модели послужила мандала, обнаруженная в древних индуистских храмах Южной Индии, которая называется «шаткона-янтра». Мандала символизирует гармонию мироздания. Два треугольника, расположенные вершинами вверх и вниз, обозначают Шиву и Шакти соответственно, т.е. мужское и женское

божественное начало, Всевышнего и мать-природу. Без этих двух начал невозможны гармония и бытие.

Данную концепцию мы использовали при разработке гексаграммы виртуального инновационного сообщества, объединяющей критические для его успешного функционирования факторы. Треугольник, расположенный вершиной вверх, обозначает инновационный потенциал исследовательских и инновационных сообществ, их совместной миссии и видения, а также общей базы знаний, доступной для партнеров. Однако инновационный потенциал бесполезен при отсутствии инновационной способности, которую символизирует второй треугольник. К ее составляющим относятся стратегия сотрудничества, совместные программы и/или проекты и получаемые выгоды. Круг обозначает взаимосвязь и согласованность критических

Рис. 8. Гексаграмма виртуального инновационного сообщества



Источник: [15].

факторов успеха, представленных в виде двух треугольников. Таким образом, гексаграмма дает общее представление о виртуальной организации и может использоваться для ее разработки, обеспечения функционирования, координации и руководства данной организацией, т.е. для создания системы сотрудничества.

Основанная на знаниях экономика сотрудничества предполагает, что одним из ключевых факторов успеха при обеспечении конкурентоспособности на мировом уровне является удовлетворение потребностей отдельных сотрудников. Основными характеристиками желаемой культуры в виртуальных организациях являются вовлеченность в работу персонала, доверие, сотрудничество, совместное творчество, удовлетворение требований клиентов, взаимовыгодное взаимодействие. Ключевой фактор успеха — это вовлеченность сотрудников в работу. Компетентный и высокомотивированный персонал (внешний и внутренний) может обеспечить результаты, превосходящие ожидания собственников, руководителей или клиентов. Таким образом, уровень достигнутого успеха во многом зависит от мастерства лидера.

При традиционной индустриальной экономике основной движущей силой и инструментом создания материальных благ является капитал. Однако мир меняется — мы уходим от индустриальной эпохи, формируется новая экономика сотрудничества, при которой обеспечить конкурентоспособность на мировом уровне можно с помощью знаний и инноваций. В наступающей эпохе деньги представляют собой средство для реализации инноваций, сами по себе они не являются гарантией создания высококачественных инновационных продуктов, технологий и бизнес-моделей. Современные продукты и технологии сложны и требуют существенной вовлеченности в осуществляемую деятельность всех партнеров в цепочке создания ценности. Возникающие сообщества содержат инновационный потенциал, который необходимо правильно использовать и направлять. Ключевые слова, с помощью которых можно охарактеризовать

экономику сотрудничества (знания, инновации, талант, совместное творчество, открытость, поддержка, доверие), указывают на то, что для системы сотрудничества чрезвычайно важно мастерство лидера.

Мы считаем, что система сотрудничества, основанная на управлении программами, имеет большое значение для руководства, управления организационной эффективностью и ее оценки на предприятиях. Благодаря управлению программами мы получаем механизмы, с помощью которых можем обеспечить результативные и эффективные планирование, мониторинг, контроль, координацию и интеграцию межфункциональных процессов в портфелях организаций — инициаторов партнерских сетей, а также взаимосвязь процессов организаций, входящих в виртуальную сеть. Кроме того, подход, основанный на управлении программами, дает возможность измерить ключевые показатели эффективности, сопоставить их с критическими факторами успеха в системе сбалансированных показателей организации, инициировавшей виртуальную сеть, с целью оценки стратегических выгод, а также проанализировать всю сеть и тем самым повысить эффективность. Очевидно, что управление системой сотрудничества требует от лидеров значительно более высокого мастерства, чем руководство традиционной организацией. Результаты исследования компании IBM 2008 г. [6] говорят о существенной нехватке экспертных знаний и опыта в области лидерства и управления, необходимых для того, чтобы противостоять сложности и связанным с ней рискам, характерным для формирующейся экономики сотрудничества.

Весь штат сотрудников предприятия будущего должен освоить принципы управления портфелями, программами и проектами. В то же время необходимо осуществлять преобразования организаций, чтобы они могли вести межфункциональную деятельность. Б. Штейн [23] предупреждает менеджеров о том, что, пытаясь произвести организационные преобразования, не следует сосредотачиваться только на изменении структуры

компании. Такие попытки часто заканчиваются неудачей, т.к. при этом не поощряется правильное поведение сотрудников. Успех во многом зависит от того, работают ли в компании руководители, демонстрирующие превосходные лидерские навыки, и соответствует ли внедряемая структура высокому уровню развития. Эти факторы позволяют добиться синергии и будут способствовать установлению хороших отношений и сотрудничеству. Организационная культура традиционных компаний не согласовывается со стратегическим управлением цепочкой создания ценности в виртуальной партнерской сети, и задача состоит в том, чтобы внедрить парадигмы и структуры обучающейся организации в масштабе всей системы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

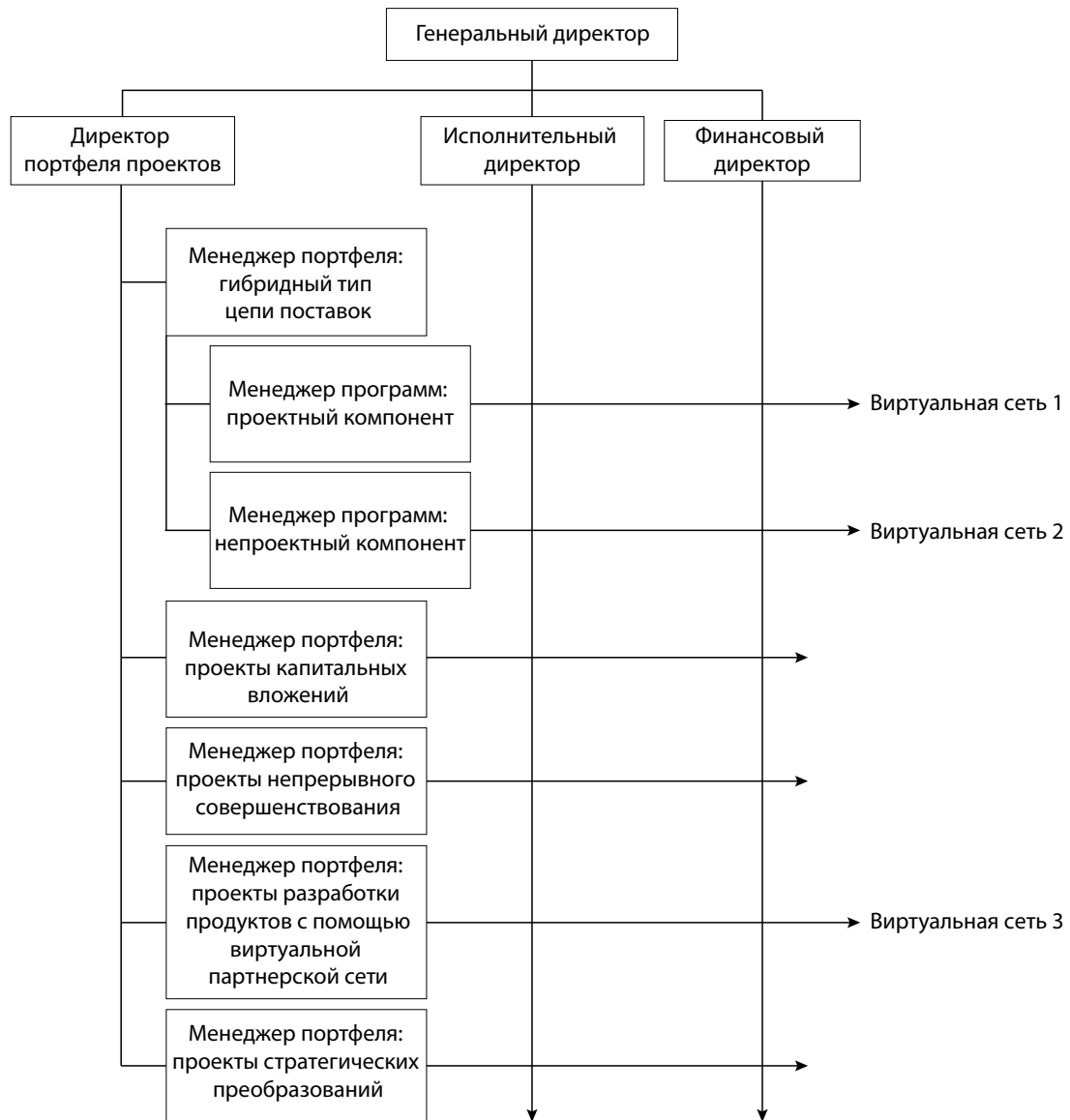
Как говорилось ранее, мы считаем, что для управления системой сотрудничества требуются исключительные способности персонала и переподготовка сотрудников на всех уровнях. Важно отметить, что директор портфеля проектов, относящийся к руководящему звену организации — инициатора виртуальной партнерской сети, должен играть главную роль в управлении данной сетью. Невозможно представить, что менеджеры портфелей, работающие в системе сотрудничества, находятся в подчинении у генерального директора (который, как подтверждает исследование компании IBM, «постоянно сталкивается с изменениями» и «изо всех сил пытается справиться с ситуацией» [6]). Для того чтобы внести значительный вклад в достижение синергии при осуществлении деятельности в системе сотрудничества, директору портфеля проектов следует иметь в виду, что для большинства рядовых сотрудников характерно межфункциональное операционное мышление. Директор портфеля проектов должен обладать не только глубокими знаниями о потребностях обучающейся организации, но и, как отмечалось ранее, продемонстрировать высокий

уровень лидерских навыков. Это обеспечит существенную поддержку генеральному, исполнительному и финансовому директорам, а также будет способствовать повышению обоснованности стратегических оценок на уровне исполнительного руководства.

На рис. 9 показаны связи между структурой управления программами компании — инициатора партнерской сети и другими организациями, входящими в виртуальные сети. Количество существующих одновременно виртуальных сетей зависит от бизнес-модели, используемой в организации, которая стала инициатором создания партнерской сети. Возможны виртуальные сети для проекта разработки продукта и работ цепочки поставок. На рис. 9 представлена структура управления портфелями / программами организации, имеющей смешанную бизнес-модель, и показаны проектный и непроектный компоненты цепочки поставок. Таким образом, в данном случае цепочке поставок соответствуют две виртуальные партнерские сети. Если в организации также есть менеджер портфеля, занимающийся проектами по разработке специализированных продуктов, то для данной цели создается третья виртуальная сеть. В случае применения организацией проектной или непроектной бизнес-модели цепочке поставок соответствует только одна виртуальная партнерская сеть.

В настоящее время количество процессно-ориентированных организаций в чистом виде невелико, но при этом многие выдающиеся ученые и практики в качестве обязательного условия успешного управления современными портфелями проектов и цепочками поставок называют управление межфункциональными процессами. Д. Наслунг и С. Уильямсон [11] утверждают: для того чтобы достичь высокой эффективности деятельности, компании в первую очередь должны наладить управление своими вертикальными процессами, и только после этого они могут пытаться создать межорганизационные структуры. Мы считаем, что если организации стремятся добиться успеха в области управления проектами и портфелями процессов

Рис. 9. Программная структура организации — инициатора виртуальной партнерской сети, имеющей смешанную бизнес-модель



цепочки поставок в виртуальной партнерской сети, то им следует направить все усилия на обеспечение процессной ориентированности. Кроме того, важно, чтобы помимо генерального директора руководство системой сотрудничества, созданной для разработки и производства товара /

услуги, осуществлял также директор портфеля проектов организации, выступившей в качестве инициатора виртуальной партнерской сети, а поддержку ему оказывали менеджеры портфелей, ответственные за цепочки поставок и разработку продуктов в виртуальной сети.

ЛИТЕРАТУРА

1. Archibald R. (1976). *Managing High-Technology Programs and Projects*. New York: Wiley.
2. Cassidy C. (2012). *The New Matrix Management*. — <https://www.matrixmanagementinstitute.com/blog/new-matrix-management>.
3. Chesbrough H. (2006). *Open Innovation Researching a New Paradigm*. New York: Oxford University Press.
4. Duin H. (2008). «Systemic strategic management for VBEs in the manufacturing sector». In: Camarinba-Matos L.M., Picard W. (Eds.). *Pervasive Collaborative Networks*. New York: Springer.
5. Hofstede G. (1994). «The business of international business in culture». *International Business Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 1–14.
6. *IBM Global CEO Study: the Enterprise of the Future*. — http://www-03.ibm.com/industries/ca/en/retail/retail_docs/2008_retail_ceo_study.pdf.
7. *Interview with Russ Archibald. Project Management Pioneer. Part II — The Formation & Early Years of PMI*. — http://russarchibald.com/Part2_InterviewRussArchibald.pdf.
8. Kernzer H. (2008). *Project Management, a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: Wiley.
9. Mee J.F. (1964). «Matrix organizations». *Business Horizons*, Vol. 7, No. 2, pp. 70–72.
10. Murray-Webster R., Thiry M. (2000). «Managing Programmes of Projects». In: Turner R. (Ed.). *Gower Handbook of Project Management*, Aldershot: Gower publishing.
11. Naslund D., Williamson S. (2010). «What is management in supply chain management? Critical review of definitions, frameworks and terminology». *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 11, No. 4, pp. 11–28.
12. Pallot P., Sandoval V. (1998). *Concurrent Enterprising: Toward the Concurrent Enterprise in the Era of the Internet and Electronic Commerce*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
13. Palot M., Prinz W., Chaffers H. (2005). *Future Workplaces, Towards the Collaborative Web*. — https://www.researchgate.net/publication/257894674_Future_Workplaces_towards_the_Collaborative_Web.
14. Semolic B. (2012). *Global Knowledge Market and New Business Models*. — <http://pmworldjournal.net/article/global-knowledge-market-and-new-business-models>.
15. Semolic B. (2014). «Innovation virtual communities — LENS living lab and smart machines business case». *Proceedings of KM-FEST*. Celje, Slovenia.
16. Semolic B. (2013). «Project and change development in virtual communities». *Proceedings of KM-FEST (Festival of Knowledge)*. Landbrugskolen, Odense, Denmark.
17. Semolic B. (2010). «Virtual networks of partners». *Proceedings of the IPMA Research Expert Seminar*. Cape Town, South Africa.
18. Semolic B., Imtiaz A. (2010). «Governance and organization of virtual collaborative networks for high performance manufacturing». *Proceedings of the 5th International Scientifically-Practical Conference devoted to the 50th Anniversary of the Siberian State Aerospace University*. Krasnoyarsk, Russia.
19. *Shatkona*. — <https://en.wikipedia.org/wiki/Shatkona>.
20. Steyn P.G. (2013). *A Business Model for Programme Managing the Supply Chain Portfolio*. — <http://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2013/03/pmwj8-mar2013-steyn-programme-managing-supply-chain-FeaturedPaper.pdf>.
21. Steyn P.G. (2010). «A model for programme managing the supply chain portfolio». *PM World Today*, Vol. XII, No. VI.
22. Steyn P.G. (2001). «Managing organisations through projects and programmes: the modern general management approach». *Management Today*, Vol. 17, No. 3.
23. Steyn P.G. (2012). *Sustainable Strategic Supply Chain Leadership and Management*. — <http://pmworldjournal.net/wp-content/uploads/2012/11/PMWJ5-Dec2012-STEYN-Sustainable-Strategic-Supply-Chain-Leadership-Featured-Paper.pdf>.
24. Steyn P.G. (2003). «The balanced scorecard programme management system». *Proceedings of the 17th IPMA Global Congress on Project Management*. Berlin, Germany.
25. Steyn P.G. (2010). *The Need for a Chief Portfolio Officer (CPO) in Organisations*. — <http://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2015/02/Steyn-2010-July-need-for-chief-portfolio-officer-featured-paper.pdf>.
26. Stock J.R., Lambert D.M. (2001). *Strategic Logistics Management*. New York: McGraw-Hill.

27. Wideman M. (2003). *A Quarter Century of Project Management Evolution, a Review of Managing High-Technology Programs & Projects (First and Third Editions by Russell D. Archibald)*. — <http://www.maxwideman.com/papers/hitech/intro.htm>.
28. *Yantra*. — <https://en.wikipedia.org/wiki/Yantra>.
29. *Yantra*. — <http://symboldictionary.net/?p=1409>.

Перевод с английского Л. Рубченко.

Источник: Steyn P., Semolic B. (2016). «The critical role of chief portfolio officer in governing a network of partner organizations in the emerging «collaboratist economy»». PM World Journal, Vol. V, Issue II, February.

Печатается с разрешения авторов и PM World Journal (www.pmworldjournal.net).