

**Титова Наталья Викторовна**

ст. преподаватель, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва,  
Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0001-9676-7203

**e-mail:** titova5nv@mail.ru

**Титов Сергей Анатольевич**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Финансовый университет при  
Правительстве Российской  
Федерации», г. Москва,  
Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0001-6857-579x

**e-mail:** satitov@fa.ru

**Titova Nataliya**

Senior Lecturer, State University  
of Management, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0001-9676-7203

**e-mail:** titova5nv@mail.ru

**Titov Sergei**

Candidate of Economic Sciences,  
Financial University under the  
Government of the Russian  
Federation, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0001-6857-579x

**e-mail:** satitov@fa.ru

## ИССЛЕДОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ И ИХ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

**Аннотация.** Цель исследования – выявление специфики организационной культуры проектно-ориентированных компаний. На основе обобщений результатов существующих исследований в работе уточнено определение проектно-ориентированной компании. Выявлены основные характеристики, отличающие проектно-ориентированные компании от процессно-ориентированных компаний. Исходя из этих характеристик, сделан вывод, что такие компании отличаются не только по организационной структуре, содержанию деятельности и составу участников, но и по организационной культуре. К числу таких особенностей организационной культуры авторы отнесли: направленность на конечный результат, командное взаимодействие, неформальные коммуникации, внутреннюю мотивацию сотрудников, активное взаимодействие с заказчиком. Сделан вывод о специфике проектной культуры.

**Ключевые слова:** внутренняя мотивация сотрудников, жизненный цикл проекта, командная работа, миссия компании, организационная культура, организационная структура, проектная культура, проектно-ориентированная компания, управление проектами.

**Цитирование:** Титова Н.В., Титов С.А. Исследование ключевых характеристик проектно-ориентированных компаний и их организационной культуры // Вестник университета. 2020. № 9. С. 71–76.

## RESEARCH OF KEY CHARACTERISTICS OF PROJECT- BASED FIRMS AND THEIR ORGANIZATIONAL CULTURE

**Abstract.** The purpose of the study is to identify specifics of the organizational culture of project-based companies. Based on generalizations of the results of existing research, the definition of a project-based company has been clarified. The main characteristics that distinguish project-based firms from process-based firms have been identified. Based on this characteristics, it has been concluded that such companies differ not only in their organizational structure, content of activities and composition of participants, but also in their organizational culture. Among these features of organizational culture, the authors have included: focus on the final result, team interaction, informal communications, internal motivation of employees, active interaction with the customer. The conclusion has been made about the specifics of the project culture.

**Keywords:** company's mission, internal motivation of employees, organizational culture, organizational structure, project culture, project management, project-based company, project life cycle, teamwork.

**For citation:** Titova N.V., Titov S.A. (2020) Research of key characteristics of project-based firms and their organizational culture. *Vestnik universiteta*. I. 9, pp. 71–76. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-71-76

Современная экономическая ситуация характеризуется большой изменчивостью и неопределенностью как внешних, так и внутренних факторов. Организации, осуществляющие свою хозяйственную деятельность в таких условиях, должны обладать способностями к быстрому реагированию на изменяющиеся условия экономической ситуации. Наиболее способны к такому быстрому реагированию, по мнению многих исследователей, являются организации, занимающиеся осуществлением проектной деятельности [1]. Роль проектов и управления проектами в хозяйственной жизни общества постоянно возрастает. Проекты сегодня используют не только для разработки чего-то принципиально нового, но и для изменения или улучшения некоторых качеств продукции, обучения и развития персонала, проведения рекламных акций, внедрения внутренних информационных систем в организации. Цель исследования заключается в выявлении специфики организационной культуры проектно-ориентированных компаний. В качестве объекта исследования выступают проектно-ориентированные компании и их характеристики. Предметом данного исследования является организационная культура

© Титова Н.В., Титов С.А., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



проектно-ориентированных компаний. Методом исследования служит анализ результатов существующих исследований. В начале статьи рассмотрены проектно-ориентированные компании и их особенности, затем выделены отличительные характеристики организационной культуры рассмотренных компаний, сделаны выводы и даны рекомендации.

Под проектно-ориентированными организациями или компаниями подразумеваются компании, у которых практически вся хозяйственная деятельность осуществляется в виде проектов [4]. Конечно, существует огромное количество организаций, у которых основная прибыль образуется за счет процессной деятельности, но в рамках этой деятельности компании осуществляют большое количество различных проектов. К таким компаниям можно отнести организации розничной торговли, банковской сферы, сферы страхования и многие другие. Основную прибыль данные компании получают от повторяющихся процессов, то есть их нельзя отнести к проектно-ориентированным компаниям. Выпуск мобильного приложения, организация онлайн-продаж, разработка программ лояльности для клиентов, открытие нового направления и так далее – все эти и другие проекты могут осуществляться и в процессно-ориентированных организациях. К проектно-ориентированным компаниям относят только те компании, основная часть прибыли которых образуется за счет реализации проектов и программ [11].

#### *1. Основные характеристики проектно-ориентированных компаний.*

Многие исследователи отмечают, что проектно-ориентированные компании отличаются от других типов организаций по ряду определенных характеристик [1]. В этих компаниях по-другому организованы внутренние производственные процессы и процессы управления, структура управления, взаимодействие с заказчиком и внутренние коммуникации компании.

В первую очередь следует отметить, что проектно-ориентированные компании создают уникальные результаты по требованиям конкретных заказчиков. В каждом новом проекте цели и задачи, а значит и результаты будут меняться. В то время как другие компании, в основе деятельности которых лежат повторяющиеся процессы, ориентируются на массового обезличенного потребителя. Также отмечается, что продукция в проектно-ориентированных компаниях характеризуется существенной вариативностью, то есть результаты, предоставляемые заказчику, значительно отличаются друг от друга и небольшим количеством. Это можно объяснить тем, что цели каждый раз меняются. С изменением целей меняются и результаты всей деятельности компании.

Так как каждый раз создается новый, уникальный продукт, то и деятельность проектно-ориентированных организаций существенно отличается от традиционных организаций. Такая деятельность характеризуется большой нестабильностью, значительным количеством постоянных изменений и низкой степенью стандартизации. В работу над каждым проектом обычно вовлечены профессионалы из разных сфер деятельности, которые должны постоянно взаимодействовать между собой. Все это обуславливает комплексный характер деятельности проектно-ориентированных организаций [8]. В традиционных организациях многие процессы можно разбить на более простые части, которые можно стандартизировать и четко закрепить за исполнителями.

Для организации работ проектно-ориентированные компании используют нетрадиционные организационные структуры. Для этих организаций не свойственны громоздкие иерархии. Работы по проектам ведутся в плоских, то есть в не иерархичных структурах, участники и команды взаимодействуют между собой в рамках горизонтальных, а не вертикальных связей, с небольшим количеством уровней управления. Руководство оставляет за собой общее видение и целеполагание компании, а конкретные решения отдаются на ответственность проектных команд. На первый план выступают неформальные и открытые взаимоотношения, исполнители, в первую очередь, направлены на достижение результатов, а не на предоставление отчетности. В работе таких команд поощряется инициатива, самоорганизация и творческое начало. Коммуникации в таких проектно-ориентированных компаниях носят динамичный, неформальный характер. При этом формальные коммуникации не отменяются, но приоритеты смещаются в сторону самоуправления.

Еще одной особенностью проектно-ориентированных организаций можно назвать большое количество участников проекта. Компании приходится работать с огромным количеством внешних партнеров и контрагентов. Для этого компании должны использовать сложные информационные системы, где возможна организация работы всех участников проекта в едином информационном пространстве. Состав участников постоянно меняется от проекта к проекту, что также является еще одной составляющей нестабильной, изменчивой ситуации.

Взаимодействие с заказчиками в проектно-ориентированных компаниях также отличается от традиционного подхода. В процессно-ориентированных организациях на первый план выдвигались формальные, основанные на договорных обязательствах, отношения. К изменениям в утвержденных документах относились очень негативно, заказчик рассматривался как внешняя сторона. В проектно-ориентированных компаниях пытаются выстроить взаимоотношения с заказчиком таким образом, что бы заказчик принимал участие во всех этапах разработки и реализации проекта. В современных тенденциях проектного управления, таких как Agile и Scrum заказчика или его представителя включают в команду проекта, и он может вносить изменения в планы и корректировки в ходе работы над проектом на всех этапах жизненного цикла проекта. На первый план выступают открытые, неформальные отношения с заказчиком [8]. Главная цель – не четкое соблюдение договоров, а конечный результат, который нужен потребителю.

Следует выделить и такую характеристику деятельности проектно-ориентированных компаний, как скорость реагирования на возникающие изменения в спросе, потребностях клиентов, конкурентной борьбе, экономической ситуации. Компании, направленные на проектную деятельность, более гибко реагируют на изменения внешней среды. Сама проектная деятельность подталкивает компании к постоянным изменениям. Проектно-ориентированные компании находятся в непрерывном процессе использования новых возможностей.

При разработке стратегий и долгосрочных планов проектно-ориентированные организации не стремятся к детальному пошаговому списку, а предпочитают задать общее направление развития и обозначить общие для компании цели и ценности. Во всем остальном они полагаются на инициативы, возникающие снизу, от своих сотрудников. Часто такие организации ориентируются на параметрическое стратегическое управление, где высшее руководство задает основные параметры, которые желает видеть в достигнутых результатах компании, а конкретные пути решений предоставляет выбирать непосредственно исполнителям [6].

Основные особенности, которые присущи проектно-ориентированным компаниям можно показать в таблице 1.

Таблица 1

**Особенности проектно-ориентированных компаний в сравнении с процессно-ориентированными компаниями**

Характеристика	Проектно-ориентированные компании	Процессно-ориентированные компании
Результаты деятельности	Каждый раз создается новый продукт, уникальность результата	Типовые результаты
Участники деятельности	Большое количество внешних и внутренних участников, состав участников может часто меняться	Строго определенное и фиксированное количество участников
Структура и система управления	Небольшое количество уровней управления, развитые горизонтальные связи, работа в командах	Громоздкие иерархические структуры, административное подчинение
Коммуникации	Значительная роль неформальных, открытых коммуникаций, активное вовлечение заказчика в проект	Формальные, централизованные, строго фиксированные коммуникации
Стратегическое поведение	Приоритеты на долгосрочной миссии и единых ценностях, конкретные решения принимаются на уровне исполнителей	Долгосрочные, детально прописанные планы

Составлено авторами по материалам исследования

Из приведенной таблицы видны основные отличительные характеристики проектно-ориентированных компаний: большое количество внешних и внутренних участников, связанных между собой в основном горизонтальными, неформальными связями, направленными на достижение конкретного, уникального результата, значимого для конкретного заказчика или потребителя. Управление в таких организациях характеризуется небольшим количеством уровней иерархии, направленностью на предоставление самостоятельности

и самоорганизации сотрудников. Коммуникации отличаются неформальностью, открытостью информации. Из перечисленных особенностей можно сделать вывод, что и организационная культура в проектно-ориентированных компаниях также будет отличаться от культуры, представленной в традиционных организациях.

## 2. Организационная культура проектно-ориентированных компаний.

Под организационной культурой обычно понимают набор определенных ценностей, моделей поведения, убеждений членов организации [10]. Эти убеждения могут быть просто декларируемыми или разделяемыми всеми членами организации. Можно сказать, что организационная культура вытекает из особенностей функционирования всей организации, ее специфики. Она складывается из взаимодействия философии, миссии, целей компании и всеми сотрудниками данной организации [2]. На организационную культуру влияют внешние факторы: национальная культура, ее особенности и традиции, государственная законодательная база, правовая культура, экономическая среда, развитие инфраструктуры.

К понятию организационной культуры относят понятие «человеческая среда», так как культура рассматривается как продукт взаимодействия в этой среде. Взаимодействия происходят внутри организации на разных уровнях ее иерархии.

К основным параметрам организационной культуры можно отнести формы принятия решений в организации и сложность организационных процедур [7]. В проектно-ориентированных компаниях очень многие решения принимаются в рамках проектных команд. Руководство компаний оставляет за собой общие вопросы видения, миссии и ценностей организации, а непосредственные решения, необходимые в рамках работы по проекту передаются исполнителям и руководителям команд. Это становится возможным при наличии небольшого уровня иерархии, при использовании плоских и гибких организационных структур, позволяющих вносить изменения в работу по проекту быстро и оперативно. В командах создаются партнерские, открытые взаимоотношения, позволяющие основные усилия командной деятельности направлять на достижение результатов по проекту [9]. В связи с этим повышается неформальная роль руководителя проектной команды. Руководитель проекта должен понимать, что осмысленная деятельность, при которой результаты труда высоко оцениваются всеми членами команды и, конечно, самим руководителем, является одним из самых сильных мотиваторов. Сложность и уникальность проекта также может рассматриваться проектной командой как «вызов», и мотивировать команду на высокую производительность труда.

Еще одной особенностью организационной культуры является отношение к мотивации сотрудников. В традиционных организациях, зачастую, отношение к мотивации складывается очень формальное. Разрабатываются различные регламенты, рейтинги, показатели деятельности сотрудников. А затем, с бюрократической точностью, проверяющие инстанции оценивают работу каждого сотрудника. Все это может привести к нацеленности каждого сотрудника на свои личные показатели и достижения, к усилению внутренней конкуренции между сотрудниками, что может существенно сказаться на общем результате. В проектно-ориентированных организациях акцент делается не на внешней мотивации, а на внутренней. Предоставление командам большой доли самостоятельности и автономии повышает их заинтересованность в самом процессе работы и в конечном результате. Оцениваются не конкретные показатели каждого сотрудника, а полностью достигнутый результат. Вклад каждого члена команды в полученных результатах оценивают сами участники команды, тем самым поднимая внутреннюю ответственность членов команды перед всем коллективом.

В проектно-ориентированных организациях на видное место выступают такие ценности, как направленность на результат, нужный конкретному потребителю. Команда взаимодействует с заказчиком на протяжении все работы по проекту, каждый раз создавая новый уникальный продукт. Следует отметить, что организационная культура таких компаний положительно относится к возникающим в ходе работы изменениям, если они ведут к более полному удовлетворению клиентов и позволяют применять более эффективные методы работы. Такая культура характеризуется открытостью к новому, терпимостью к различным точкам зрения, готовностью к риску [5].

Необходимо отметить и такой фактор организационной культуры, как поощрение своих сотрудников к саморазвитию, совершенствованию своих профессиональных качеств. В проектно-ориентированных компаниях сама организация процесса работы подталкивает своих сотрудников на постоянное совершенствование своих способностей. Проектные команды, будучи один раз созданы, не остаются в своем неизменном виде, а для каждого проекта создаются вновь, исходя из специфики поставленных перед проектом задач.

Сотрудники переходят из одного проекта в другой, тем самым расширяя сферу своих профессиональных интересов и навыков. Возможность постоянного усовершенствования, принятия участия в решениях, получение признания за достигнутые результаты повышает лояльность сотрудников организации.

Конечно, в проектно-ориентированных компаниях работа ведется сразу над несколькими проектами одновременно, и в каждом проекте будет складываться своя субкультура, несколько отличная от другой субкультуры. Но проекты являются открытыми системами, и они оказывают влияние друг на друга, и субкультуры будут находиться в динамичном взаимодействии между собой и всей культурой организации. Основные качества проектной организационной культуры в той или иной степени будут присущи и отдельным субкультурам каждого проекта. Проектно-ориентированные компании представляют собой ту площадку, где проекты разрабатывают, продвигают, тестируют и реализуют, то можно сделать вывод, что организационную культуру проектно-ориентированных компаний, можно называть проектной культурой.

Таким образом, организационная культура проектно-ориентированных компаний стимулирует командную работу в рамках быстрых, неформальных, открытых коммуникаций [3]. Работа в командах ведется в горизонтальных, плоских, неиерархичных структурах, используются внутренняя заинтересованность членов команды и мотивация в достижении конкретных результатов для потребителя. На основе проведенного анализа авторы рекомендуют: подходить к созданию проектной культуры, исходя из специфики проектно-ориентированных компаний.

#### Библиографический список

1. Володин, В. В., Дмитриев, А. Г., Хабаров, В. И. Исследование проектно-ориентированной деятельности организации // Научное обозрение. – 2016. – № 11. – С. 234-237.
2. Грошев, И. В., Емельянов, П. В., Юрьев, В. М. Организационная культура: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации». – М.: Юнити-Дана, 2017. – 288 с.
3. Гусева, М. Н., Коготкова, И. З., Сороко, Г. Я. Исследование новых способов реализации внутренней коммуникационной стратегии проектно-ориентированных компаний // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 6. – С. 684-687.
4. Денисенков, Н. А., Краковская, И. Н. Сущность концепции проектно-ориентированного управления предприятием // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 1. – С. 789-793.
5. Королев, Г. В., Бутов, А. В. Организационная культура компании в эпоху цифровизации // Бюллетень науки и практики. – 2019. – Т. 5, № 5. – С. 276-284.
6. Обыденов, А. Ю. Параметрическое стратегическое управление: генезис & праксис // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2018. – № 2 (107). – С. 76-85.
7. Перминова, С. В., Гутман, С. С. Культура в проектно-ориентированной компании // Общество: философия, история, культура. – 2014. – № 3. – С. 34-37.
8. Титов С. А. Исследование масштабов использования проектно-ориентированных форм организации хозяйственной деятельности в высокотехнологических секторах экономики // Cloud of Science. – 2014. – Т. 1, № 1. – 155 с.
9. Титов, С. А., Титова, Н. В., Брикошина, И. С. Исследование проектных культур российских компаний с помощью метода анализа соответствий (correspondence analysis) // Cloud of science. – 2019. – Т. 6, № 3. – С. 349-386.
10. Шейн, Э. Г. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2008. 336 с.
11. Gann, D., Salter, A. Innovation in project-based, service-enhanced firms: The construction of complex products and systems // Research Policy. – 2000. – vol. 29, № 7-8. – Pp. 955-972.

#### References

1. Volodin V. V., Dmitriev A. G., Khabarov V. I. Issledovanie proektno-orientirovannoi deyatel'nosti organizatsii [Research of the project-oriented activity of the organization]. Nauchnoe obozrenie [Scientific Review] 2016, no. 11, pp. 234-237.
2. Groshev I. V., Emel'yanov P. V., Yur'ev V. M. Organizatsionnaya kul'tura: Ucheb. posobie dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po spetsial'nosti 061100 "Menedzhment organizatsii" [Organizational culture: Textbook. manual for university students studying in the specialty 061100 "Organization Management"]. Moscow, Yuniti-Dana, 2017. 288 p.
3. Guseva M. N., Kogotkova I. Z., Soroko G. Ya. Issledovanie novykh sposobov realizatsii vnutrennei kommunikatsionnoi strategii proektno-orientirovannykh kompanii [Studying new ways to implement the internal communication strategy of project-oriented companies]. Ekonomika i predprinimatel'stvo [Journal of Economy and entrepreneurship], 2018, no. 6, pp. 684-687.

4. Denisenkov N. A., Krakovskaya I. N. Sushchnost' kontseptsii proektno-orientirovannogo upravleniya predpriyatiem [*The essence of the concept of project-oriented enterprise management*]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo [Journal of Economy and Entrepreneurship]*, 2015, no. 1, pp. 789-793.
5. Korolev G. V., Butov A. V. Organizatsionnaya kul'tura kompanii v epokhu tsifrovizatsii [*Organizational culture of the company in the era of digitalization*]. *Byulleten' nauki i praktiki [Bulletin of Science and Practice]*. 2019, vol. 5, no. 5, pp. 276-284.
6. Obydenov A. Yu. Parametricheskoe strategicheskoe upravlenie: genezis & praksis [*Parametric Strategic Management: Genesis & Praxis*]. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment [Strategic decisions and risk management]*. 2018, no. 2 (107), pp. 76-85.
7. Perminova S. V., Gutman S. S. Kul'tura v proektno-orientirovannoi kompanii [*Culture in a project-oriented company*]. *Obshchestvo: filosofiya, istoriya, kul'tura [Society: philosophy, history, culture]*. 2014, no. 3, pp. 34-37.
8. Titov S. A. Issledovanie masshtabov ispol'zovaniya proektno-orientirovannykh form organizatsii khozyaistvennoi deyatel'nosti v vysokotekhnologicheskikh sektorakh ekonomiki [*Study of the scale of the use of project-oriented forms of organizing economic activities in high-tech sectors of the economy*]. *Cloud of Science*, 2014, vol. 1, no. 1, 155 p.
9. Titov S. A., Titova N. V., Brikoshina I. S. Issledovanie proektnykh kul'tur rossiiskikh kompanii s pomoshch'yu metoda analiza sootvetstviy (correspondence analysis) [*Research of project cultures of Russian companies using the method of matching analysis*]. *Cloud of science*, 2019, vol. 6, no. 3, pp. 349-386.
10. Shein E. G. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership]*, 4-e izd. St. Petersburg, Piter, 2008. 336 p.
11. Gann D., Salter A. Innovation in project-based, service-enhanced firms: The construction of complex products and systems. *Research Policy*, 2000, vol. 29, no. 7-8, pp. 955-972.