

УДК 334.02

## ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

**Николаева** старший преподаватель кафедры налогообложения и бухгалтерского  
**Наталья** учета, Южно-Российский институт управления – филиал Российской  
**Васильевна** академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте РФ (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону,  
ул. Пушкинская, 70). E-mail: nalogibuch@uriu.ranepa.ru

### *Аннотация*

*В статье отражен процесс выбора, обоснования и реализации стратегии развития организации, который характеризуется такими признаками проекта, как: новизна, уникальность, ограниченность во времени, цель и измеримость конечного результата. Показано значение проектной методологии стратегического развития, повышающей эффективность управления организацией, удлиняющей ее жизненный цикл.*

*Ключевые слова* стратегический процесс, стратегическое проектирование, управление стратегическими изменениями на основе проектного подхода.

Стратегическое планирование – это необходимый элемент, помогающий собственникам взять на себя реальный контроль над осуществлением изменений в процессе управления компанией для обеспечения ее долгосрочного устойчивого развития.

Стратегическое планирование может предложить эффективный вариант действий на долгие годы. Его природе свойственно:

- обеспечивать собственникам поток информации, которая соответствует скорее стратегическому, а не оперативному, рутинному уровню работы;
- фокусироваться на ключевых положениях и целях и помогать собственникам делать то же самое;
- давать собственникам возможность убедиться в том, что оперативная работа менеджеров соответствует их собственному видению ситуации и перспектив развития предприятия;
- привлекать руководителей и специалистов компании к решению задач долгосрочного устойчивого развития в соответствии с требованиями внешней среды компании.

Компании очень важна информация о рыночной ситуации и внешнем окружении. Слишком часто деятельность предприятий и организаций определяется текущими событиями, что не дает возможности своевременно увидеть изменения во внешней среде, предпочтениях потребителей и соответственно поменять вектор развития [1].

Чтобы руководители и собственники бизнеса могли в полной мере исследовать различные возможности стратегического планирования, им необходимо самостоятельно направлять процесс изменений, а для этого им нужно решить следующие задачи:

- оптимальным способом организовать самих себя и топ-менеджмент компании для изучения внешней и внутренней среды предприятия и определения стратегических целей;
- обеспечить ясность и эффективность процесса управления предприятием и внести вклад в разработку новых способов обеспечения экономичности, эффективности в целом и эффективности работы подразделений в частности;
- определить и утвердить мероприятия, разработанные с целью выявления потребностей клиентов компании;
- обеспечить набор и сохранение квалифицированного персонала на всех уровнях управления, разработать политику работы с персоналом для поддержания его высокого профессионального и морального уровня, лояльности к данной компании;
- периодически осуществлять анализ организационной структуры, оценку персонала и обеспечить то, чтобы эти структуры соответствовали требованиям постоянной

настройки на изменения в соответствии с изменениями внешней среды, а также постараться разработать гибкие организационные структуры, которые могут легко адаптироваться к меняющимся потребностям;

- обеспечить высококвалифицированный менеджмент и убедиться в том, что принимаемые на самом нижнем уровне решения соответствуют их значимости в сфере стратегического планирования;
- сохранять и поддерживать все, что оказывалось полезным для высокоэффективной работы, избавиться от любых подразделений или видов деятельности, доказавших свою бесполезность.

Стратегическое планирование дает возможности, но только новые методы работы и технологии менеджмента помогут предпринимателям и руководителям предприятий и организаций полностью их реализовать. Процедуры стратегического планирования на микроуровне являются средой, благодаря которой желание собственников и менеджмента обеспечить эффективное функционирование компании в долгосрочном аспекте может быть переведено в область практических целей.

Не менее важно для эффективного внедрения системы стратегического планирования показать персоналу те выгоды, которые это им принесет. Сотрудники должны иметь четкую уверенность в том, что им следует делать, если они уже осознают, что стратегическое планирование больше, чем просто академическое занятие, оторванное от реальной практики или имеющее незначительное воздействие на бизнес [2]. Когда применяемые методы, технологии, корпоративная культура, условия труда стабильны, не меняются годами, трудно продемонстрировать необходимость в стратегическом планировании. Когда существует большое количество ресурсов, а сотрудники могут наблюдать расширение деятельности безо всякого стратегического планирования, очень сложно доказать, что можно было бы достичь еще большего при его использовании. Но когда ресурсы достаточно скудны, а фундаментальные изменения во внешней и внутренней среде компании ставят под вопрос количество, природу и даже существование работы тех или иных служб, отношение резко меняется.

Для стратегического развития компании и реализации процесса стратегических изменений и инноваций в условиях ограниченного времени и ресурсов нужна новая, проектная методология выбора, обоснования и планирования предстоящего комплекса работ, реструктуризации или расширения бизнеса, так как выбор стратегии обладает всеми признаками проекта: новизна, уникальность и однократность работы (каждый раз новая стратегия отражает новые изменения стратегической ситуации); ограниченность во времени (необходима оперативная реакция на изменение внешней ситуации); наличие конкретного заказчика (собственники или высшее руководство организации); цель и измеримость конечного результата (выбор стратегии и эффективность ее реализации); собственная инфраструктура (выработка стратегии требует учета всех сторон деятельности компании, поэтому в ее выработке принимает участие большое количество людей из различных подразделений); множественность и сложность решаемых задач (стратегия затрагивает все подсистемы организации и вызывает необходимость привлечения высококвалифицированных специалистов и консультантов – команды проекта).

Эффективное управление стратегическими проектами всегда предполагает вклад и координацию со стороны инвесторов, ищущих возможности получения прибыли в постоянно изменяющейся внешней среде, и обратную связь с командой проекта, ее мотивацию, что позволяет увеличить вероятность того, что в целом проект будет закончен в оговоренные сроки, в пределах утвержденного бюджета, с полностью достигнутыми целями [3].

Концепция жизненного цикла продукта, организации, отрасли означает определенные фазы в их формировании: создание, рост, развитие, насыщение (зрелость) и спад эффективности. Это связано с насыщением спроса, моральным и физическим износом оборудования, устареванием технологии, изменением потребительских предпочтений, вследствие

которых эффективность организации медленно нарастает и приходит к критическому уровню, после которого начинается спад.

Когда результативность деятельности организации достигает насыщения или начинает падать, реализация проекта как программы изменений может поднять эффективность организации на новый уровень развития, то есть начать новый жизненный цикл. Именно проектная методология стратегического управления может обеспечить новый этап развития организации, так как управление изменениями, реструктуризация, внедрение инноваций, совершенствование и реинжиниринг обладают всеми характеристиками проекта (срочность, целевой характер, строго определенное качество, график, бюджет). В случае спада эффективности работы организации можно начать реализацию проекта, который поднимает ее уровень и удлиняет жизненный цикл (внедрение новых технологий, постройка нового филиала, объединение нескольких компаний) [4]. Однако в следующей точке спада нужно будет опять реализовывать новый проект стратегических изменений для постоянного приспособления к изменяющимся требованиям внешней среды и т.д. Следовательно, стратегическое развитие организации будет носить циклический характер и определяться реализацией серии проектов, направленных на долгосрочный рост и эффективное функционирование на основе поддержания существующих и формирования новых конкурентных преимуществ. Стратегический процесс изменений в деятельности организации на основе концепции проектного управления показан на рис. 1.

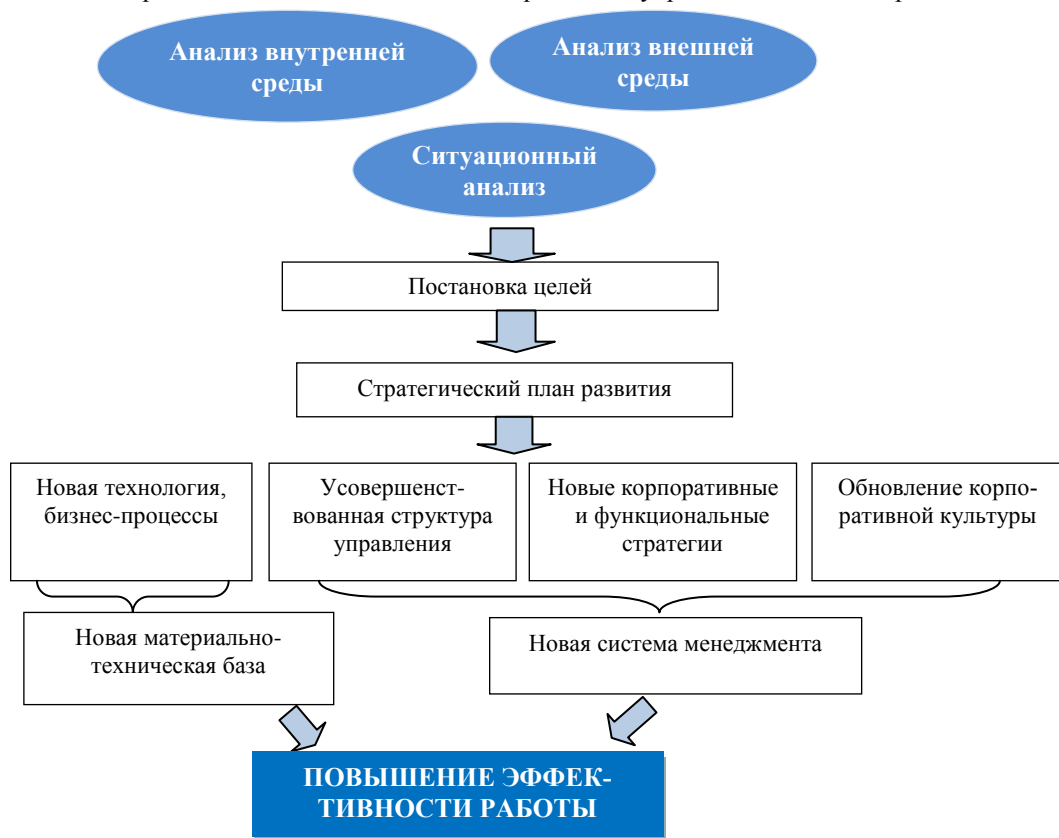


Рис. 1. Стратегический процесс изменений в организации<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Составлено автором

Таким образом, руководство процессом выбора стратегии целесообразно осуществлять, используя методы проектного менеджмента. Логическая блок-схема разработки проекта стратегического развития представлена на рис. 2.

Так как проект ориентирован на достижение конкретной цели, то она должна быть четко сформулирована. Необходимо внести ясность по поводу заказчика, определяющего содержание отдельных составляющих проекта и оценку качества результатов, установить, в чем будет измеряться достижение поставленных целей.



Рис. 2. Логическая блок-схема разработки проекта стратегического развития<sup>1</sup>

Применение такого удобного инструмента как «квадрат прояснения задачи» позволит дать ответ на все эти вопросы, поэтому его составление является одним из первых этапов проектов стратегического развития для полного прояснения основных целей, параметров и результатов проекта.

Для управления человеческими ресурсами на следующем этапе разработки проекта стратегии целесообразно построить карту отношений заинтересованных сторон. Карта отношений заинтересованных сторон является рабочим инструментом управления, так она помогает определить позицию каждой из сторон по отношению к ходу и результатам проекта, степень своих возможностей воздействия на каждого из них и выработать превентивные меры по обеспечению взаимодействия с заинтересованными сторонами и предупреждения конфликтов. В процессе стратегического развития карта постоянно корректируется в соответствии с происходящими изменениями.

<sup>1</sup> Составлено автором по результатам исследования

Для дальнейшего эффективного управления стратегическим проектом, определения количества мероприятий и участников следует провести: декомпозицию целей, определить структуру проекта, разработать матрицу ответственности для участников проекта, разработать диаграмму Ганта [5].

Следует отметить, что при проведении декомпозиции целей и построении структуры проекта отдельные блоки «деревя цели» рассматриваются как процессы, поэтому для них целесообразно составить алгоритм действий с разбивкой на подпроцессы для дальнейшей детализации и определения проблемных зон по примеру построения конкурентного профиля (рис. 3).

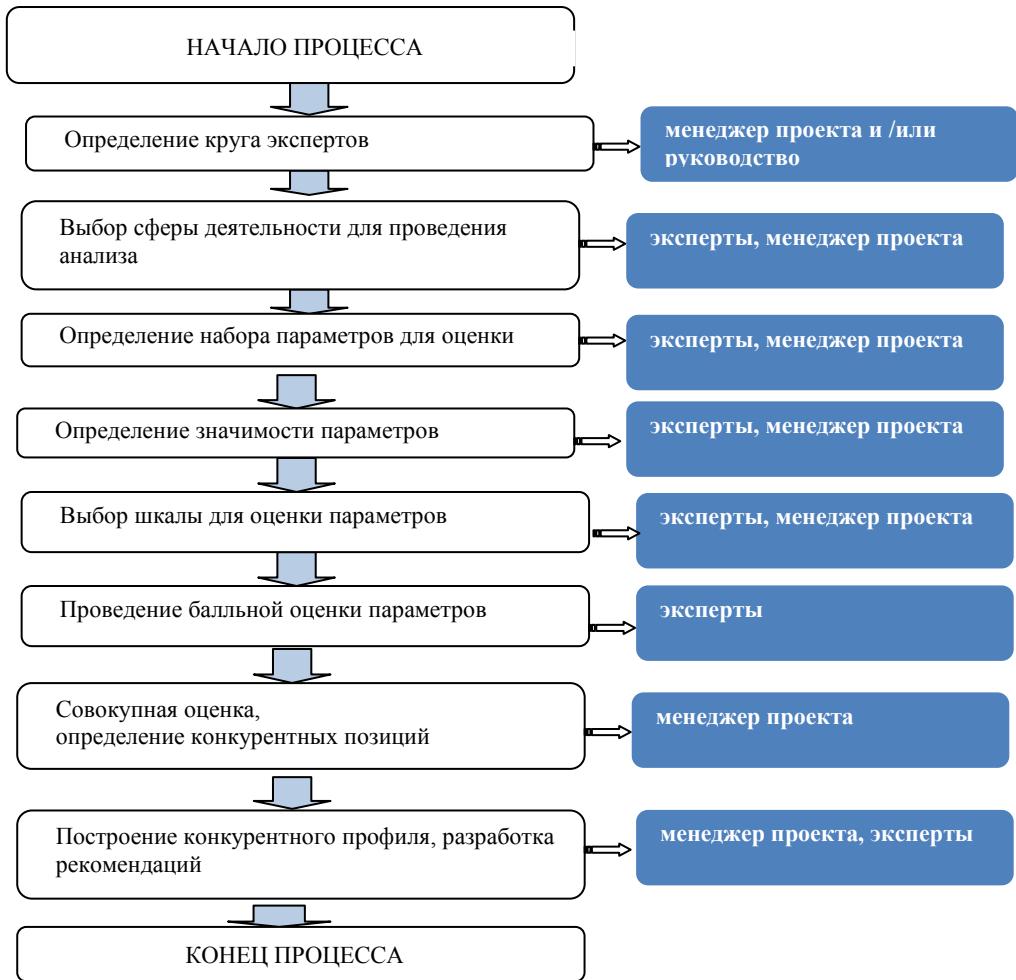


Рис. 3. Алгоритм проведения анализа методом построения конкурентного профиля<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором

Именно проектная методология реструктуризации и расширения бизнеса, рационального и эффективного использования ресурсного потенциала организации является наиболее оптимальной для реализации целей ее стратегического развития, так как проектный инструментарий наиболее адекватен для приспособления организации к изменяющейся внешней среде на основе формирования ее конкурентных преимуществ.

### Литература

1. Кушель Е.С. О стратегическом планировании конкурентоспособности предприятия // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012 № 4. – С. 174 – 175.
2. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. М.: ИД «ИНФРА-М», 2007. – 236 с.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учеб. пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
4. Москвитина С.А. Оценка рисков в стратегическом планировании деятельности // Вестник Амурского государственного университета. Серия: Естественные и экономические науки. 2012. № 41. – С. 96 – 98.
5. Цыганок А.Ю. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2294> режим доступа 14-04-2015

---

**Nikolaeva Natalya Vasilyevna**, Senior lecturer of Cathedra of Taxation and Accounting, South-Russian Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (70, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation).  
E-mail: [nalogibuch@uriu.ranepa.ru](mailto:nalogibuch@uriu.ranepa.ru)

### PROJECT APPROACH TO STRATEGIC DEVELOPMENT OF ORGANIZATION

#### Abstract

*Process of choice, justification and implementation of a strategy of organization development is characterized by such attributes of a project as novelty, uniqueness, limitation in time period, aim and measurability of the final result, therefore the project methodology of strategic development increases the efficiency of the organization management and extends its life cycle.*

**Keywords:** *Strategic process, Strategic project, Management by strategic changes on the basis of project approach.*

#### References

1. Kushel' E.S. O strategicheskom planirovanii konkurentosposobnosti predpriyatija // Menedzhment i biznes-administrirovanie. 2012 № 4. – S. 174 – 175.
2. Lapygin Ju.N. Strategicheskij menedzhment. M.: ID «INFRA-M», 2007. – 236 s.
3. Mazur I.I., Shapiro V.D., Ol'derogge N.G. Upravlenie proektami: Ucheb. posobie / Pod obshh. red. I.I. Mazura. – 2-e izd. M.: Omega-L, 2004. – 664 s.
4. Moskvitina S.A. Ocenka riskov v strategicheskom planirovanii dejatel'nosti // Vest-nik Amurskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Estestvennye i jekonomicheskie nauki. 2012. № 41. – S. 96 – 98.
5. Cyganok A.Ju. Osnovnye podhody k razrabotke i vnedreniju strategii razvitija pred-priyatija // <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2294> rezhim dostupa 14-04-2015