

К ВОПРОСУ ОБ ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

© 2017 Сачук Светлана Николаевна

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: Panda63d@mail.ru

Сформулировано определение процесса стратегического управления, обозначены основные аспекты реализации стратегии проекта. Рассмотрен авторский подход к раскрытию влияния стратегического проекта управления на стратегию проекта и в целом на конкурентное преимущество и инновационное развитие организации за счет управления портфелем проектов, в частности инновационных.

Ключевые слова: инновационное развитие, конкурентное преимущество, стратегическое управление, модель стратегического управления проектами, инновационный проект.

Выбор и реализация стратегии управления проектами дает отличную возможность компании двигаться вперед, повышать инновационную активность, поддерживать на рынке акционеров. Осуществление стратегического управления проектом предусматривает необходимость бизнес-аналитики для выявления и закрытия (возможно, в начале) проекта, который имеет низкий приоритет и не связан с бизнес-стратегией инновационного развития организации.

Важными и необходимыми для успешной организационной работы по управлению стратегическими проектами являются определение, разработка и принятие стратегии проекта, согласованной с бизнес-стратегией инновационного развития компании, а также разработка управления портфелем проектов.

Стратегическая архитектура представляет собой создание целей для формирования компетенций и дорожной карты будущего, которая определяет необходимые ключевые компетенции для построения новых моделей и их составные технологии. Стратегическое управление включает в себя понимание стратегической позиции организации, стратегический выбор на будущее и превращение стратегии в действие в целях инновационного развития.

Стратегические проекты - это проекты, которые касаются нового бизнеса и создания или поддержания стратегической позиции на рынках и в организации и обеспечивают инновационное развитие компании. Управление стратегическим проектом предполагает серию практик, процедур, процессов, инструментов, которые в совокупности характеризуют степень создания организаци-

ей эффективных связей между практикой управления проектами и деловой практикой - все во благо достижения общих стратегических целей организации и стимулирования инновационной активности.

Стратегический менеджмент, нацеленный на инновационное развитие компании, включает в себя понимание стратегической позиции организации, стратегический выбор для будущих превращений стратегии в инновационные (рис. 1). Превращение стратегии в действие происходит через процесс управления проектами и реализацию процессных инноваций для реализации стратегических задач в достижении конкурентных преимуществ.

Процесс стратегического управления - это последовательный набор решений и анализа, которые могут повысить вероятность выбора фирмой инновационной стратегии, создающей конкурентное преимущество. Пример процесса стратегического управления представлен на рис. 2.

Проекты имеют важное значение для роста и выживания организаций, а также организационных и стратегических инноваций. Управление проектами содействует в реализации конкурентной стратегии организации, способствует достижению желаемых результатов и ведет к инновационному развитию организации. Проекты являются временной деятельностью, предпринятой для создания уникального продукта, услуг или результатов, также они служат средством для решения проблем координации деятельности, часто в рамках инновационной стратегии.

Стратегия проекта нацелена на перспективу для достижения наивысшего конкурентного пре-

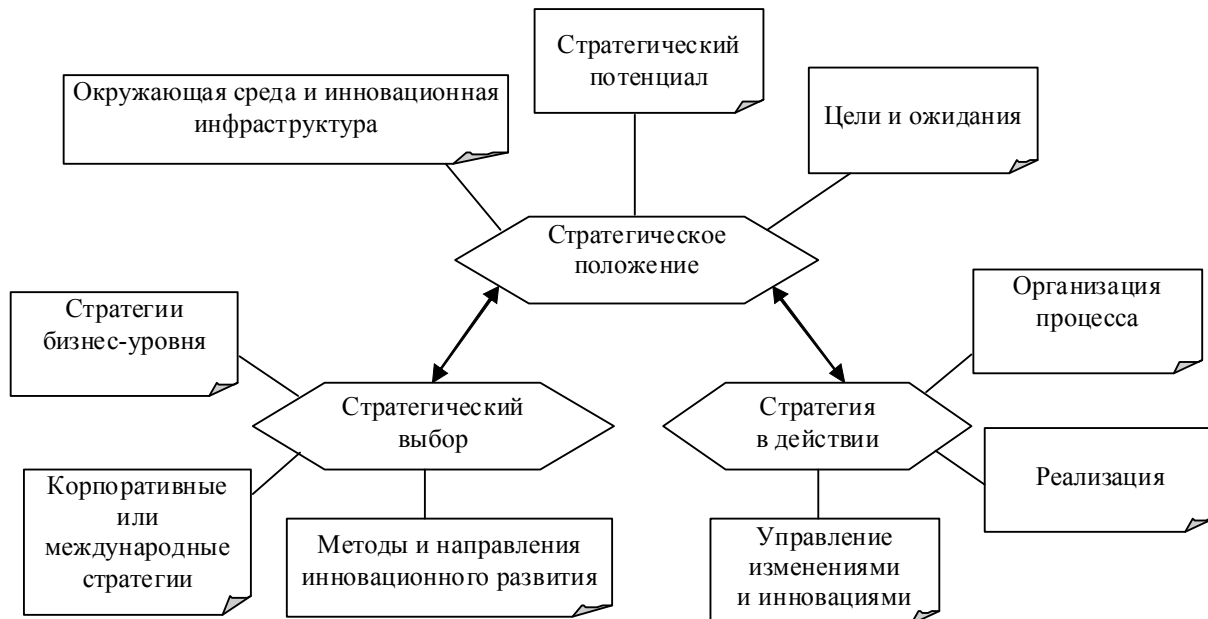


Рис. 1. Элементы модели стратегического управления в целях инновационного развития предприятия

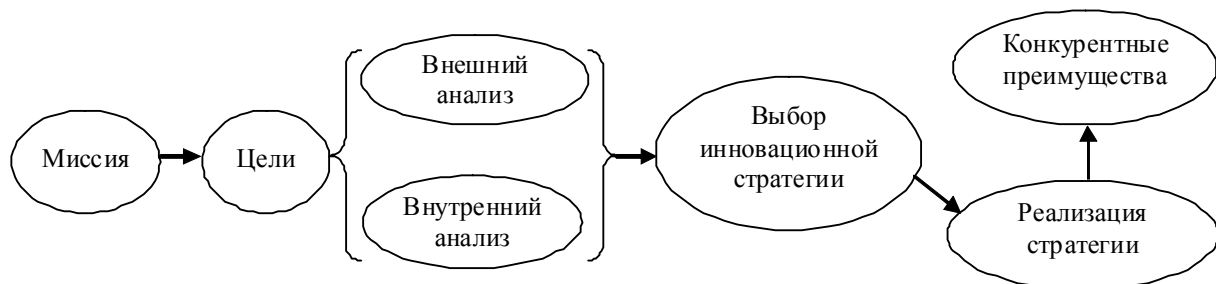


Рис. 2. Процесс стратегического управления

имущества и лучших результатов. Сокращение инфраструктуры и ограниченные ресурсы привели к эволюции управления проектами - от методологии, основанной на планировании и бюджетировании ограничений, до ключевого бизнес-процесса, что способствует реализации стратегии. Эволюция управления проектами знаменует собой концептуальный сдвиг с инженерной позиции в сторону бизнес- и целостно-ориентированной, при этом главными задачами организации становятся реализация бизнес-стратегии инновационного развития, повышение организационной эффективности и увеличение выгоды заинтересованных сторон.

Успех любого проекта необходимо рассматривать в контексте достижения стратегических целей организации. Переход от выбора стратегии к действию гарантирует наличие таких характеристик ее реализации:

1) структурирование организации для поддержания успешной работы, в том числе организа-

ционных структур, процессов и отношений, а также взаимодействие между этими элементами;

2) достижение успеха посредством участия в различных областях ресурсов (информация, финансы, информационные технологии, люди и т.д.) и организация поддержки общепринятой стратегии.

Указанные два аспекта реализации стратегии включают процессы и важнейшие интеграционные связи для согласования бизнес-целей со стратегией проекта, что ведет к инновационному развитию организации в целом. На рис. 3 изображены пять важнейших элементов, необходимых организации для достижения стратегического успеха.

Компании - лидеры на мировом рынке способны успешно трансформировать сложные элементы стратегического планирования в конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество можно определить как положение компании на рынке, при котором она доминирует в



Рис. 3. Пять основ для стратегического успеха в инновационном развитии

Источник. URL: <http://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2919>.

течение длительного периода времени. Конечной целью процесса стратегического управления являются выбор и реализация стратегии, обеспечивающей инновационное развитие. В сегодняшней динамичной бизнес-среде при глобальной конкуренции компаниям требуется выявить новые способы превращения проектов в мощный конкурентоспособный инструмент для достижения стратегических преимуществ и роста инновационного потенциала.

Наиболее перспективными подходами к анализу корпоративной стратегии являются те, которые исследуют характеристики ресурсов и способностей, лежащих в основе корпоративной стратегии, организационных структур, и механизмы ее реализации.

При неудаче в реализации стратегии многие компании замечают фундаментальный разрыв между разработкой и формулировкой стратегии, а также реализацией ее в полезные действия. Источники провалов стратегии в конечном счете связаны с нечетким видением и слабой логикой самой стратегии или ее осуществления. Существует много причин нарушения процесса реализации организационной стратегии, главными из которых являются следующие:

1) стратегический план компании представляет собой набор бюджетов и смутные указания, что не дает четкого руководства к действию;

2) разработанная стратегия не соответствует рыночным реалиям;

3) реализуемая стратегия не пользуется поддержкой и приверженностью большинства сотрудников;

4) средний менеджерский состав не считает стратегию правильной или не имеют необходимых навыков для ее реализации;

5) недостаточно времени уделяется сообщению о новых стратегических направлениях и управлению организационными изменениями участвующих;

6) не предусмотрено развитие новых навыков и компетенций, необходимых сотрудникам для успешной работы в рамках нового стратегического направления;

7) не предусматриваются средства для возбуждения соответствующих организационных систем отбора, мотивации и вознаграждения людей в соответствии с новой стратегией;

8) не предусмотрено установление согласованности между бизнес-уровнем стратегии и различными функциональными стратегиями, которые могут реализовать ее;

9) не осуществляется попытка анализа культуры организации и выявления аспектов, которые будут барьерами в управлении изменениями.

С целью осуществления быстродействующих изменений компаниям необходимо увеличить

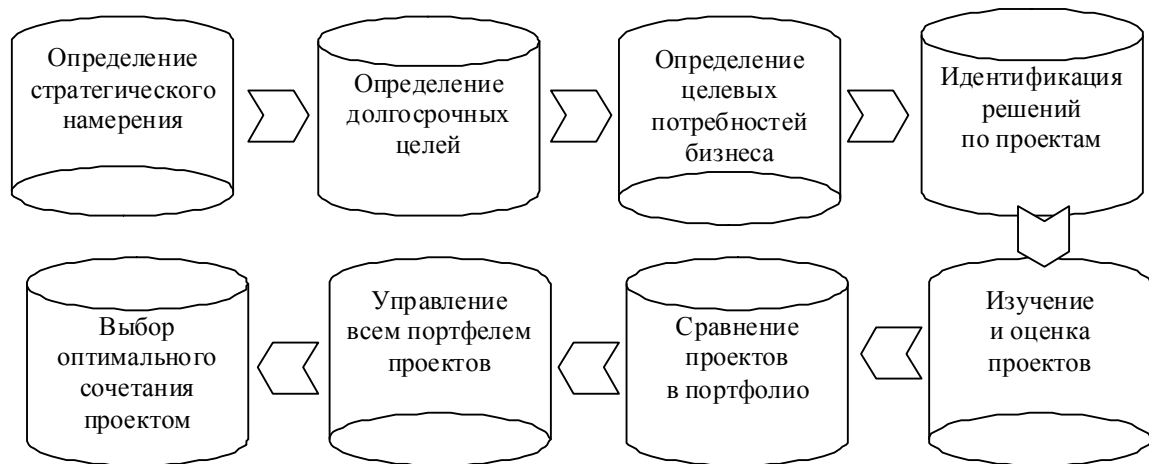


Рис. 4. Процесс управления стратегическими проектами

количество инновационных проектов, выполняемых быстро и с наименьшими ресурсами, поскольку успешные проекты способствуют эффективности бизнеса, что в конечном итоге приводит к повышению шансов фирмы достичь запланированных показателей инновационного развития. Управление проектами - это критический и гибкий подход к реализации стратегии и решению проблемы изменения в стратегическом направлении деятельности организации. Модель стратегического управления проектами состоит из четырех основных аспектов:

1. Стратегическое согласование проектов. Крайне необходимо, чтобы реализуемый проект был непосредственно связан с организационной стратегией компании.

2. Управление портфелем проектов как ключевой фактор согласования проектов или программ для достижения целей организации.

3. Программы управления. Управление программой - это централизованное координированное управление группами проектов для достижения стратегических целей организации.

4. Бизнес-результаты проектов. Поскольку проекты являются финансовыми инвестициями, компании следует оценивать и измерять влияние проекта на ее бизнес-результаты в перспективе.

Разработанную стратегию инновационного развития на уровне высшего руководства для ее реализации необходимо разбить на отдельные проекты. В основе теории управления стратегическими проектами должно быть согласование между организационными бизнес-стратегиями, стратегиями проекта и управлением портфелем проектов. Процесс управления стратегическими проектами оценивает конкурентные преимуще-

ства в контексте внутренних активов организации. На рис. 4 представлен процесс управления стратегическими проектами.

Основная цель формирования модели стратегического управления проектами - помочь организации в преодолении разрыва между организационными стратегическими целями и стратегией управления проектами.

Взгляды стратегического проектного менеджмента на управление проектами акцентированы на развитии компетенций и возможностей, способствующих организации устойчивого конкурентного преимущества и инновационному развитию.

Ключевыми характеристиками управления стратегическими проектами являются:

- выравнивание ключевых бизнес-процессов: стратегического планирования, стратегической цели, настройки и управления проектами компании;
- функционирование управляемого портфеля инвестиций, что позволит наиболее эффективно использовать ограниченные ресурсы;
- обеспечение высокого возврата инвестиций.

На рис. 5 представлено стратегическое управление проектами, данный процесс управления сочетает в себе бизнес-планирование и менеджмент в управлении проектами лучших практик. А реализация стратегии в конечном итоге зависит от членов организации (особенно руководителей проектов), поэтому согласование стратегии обучения, управления, награждения и поощрения людей является ключевым элементом эффективной реализации стратегии инновационного развития.

Таким образом, сегодня в условиях стремительно развивающейся динамичной бизнес-среды создается организационный климат неопре-

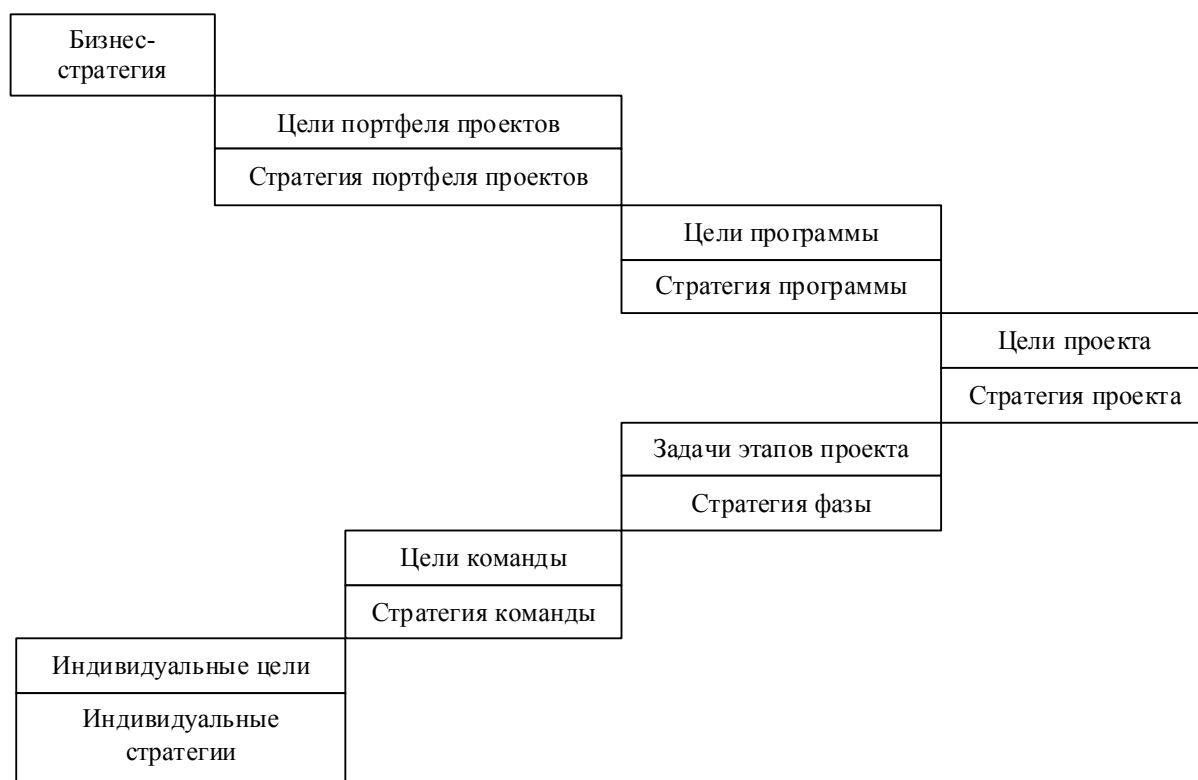


Рис. 5. Стратегическое планирование проектов

деленности, конкурентные угрозы бросают вызов выживанию современных компаний. Проекты рассматриваются как соответствующие механизмы контроля усилий в турбулентной среде, они являются производными корпоративной стратегии и согласуются с ней. К сожалению, практика управления проектами часто сталкивается с многочисленными недостатками их формирования. Основным в их устранении является определение того, как организации обеспечить устойчивое конкурентное преимущество и инновационное развитие за счет согласования стратегических целей бизнеса и управления проектами.

1. Zhabin A.P. et al. (2016) Crisis management on the basis of the marketing approach for development of

innovative potential of the organization // International Review of Management and Marketing, vol. 6, 6S. Available from: <http://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2919>.

2. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах. Москва, 2014.

3. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Москва, 2010.

4. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. Москва, 2012.

5. Иванова Т.Ю. Теория организации. Москва, 2012.

6. Киселев А.А. Современные проблемы управления и менеджмента в отечественной науке и практике : монография. Ярославль, 2014.

7. Менеджмент организации. Таганрог, 2006.

8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва, 1972.

Поступила в редакцию 12.01.2017 г.