

УДК 338.242.2

Поташева Г. А.*Московский государственный областной университет***СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ
НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНЫХ МЕТОДОВ**

Аннотация. В статье раскрывается специфический аспект современного стратегического управления организацией и изучаются особенности стратегического управления на основе проектных методов. В основе исследования лежит анализ стратегического управления на основе методологии согласованной системы показателей. Обосновывается необходимость применения в стратегическом управлении проектных методов, что позволяет повысить эффективность деятельности и стоимость организации.

Ключевые слова: проектные методы управления, стратегическое управление, жизненный цикл организации, стоимость бизнеса.

G. Potasheva*Moscow State Regional University***STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES
ON THE BASIS OF DESIGN**

Strategic Management of Enterprises on the Basis of Design Methods Abstract. The article reveals a particular aspect of modern strategic management of an enterprise and studies strategic management features based on design methods. The research is carried out through the analysis of strategic management based on the coordinated system of indicators. The author substantiates the necessity of design methods application in strategic management, which can improve efficiency and raise the cost of an enterprise.

Key words: project management, strategic management, project, coordinated system of indicators, strategic initiatives.

Управление организацией на современном этапе является сложным процессом, который состоит из ряда элементов: анализа хода реализации стратегии и разработки предложений; мотивации персонала с учетом реализации стратегии; мониторинга стратегического бюджета; стратегического планирования – разработки/корректировки стратегии; разработки стратегических карт и систем сбалансированных показате-

лей; мониторинга реализации стратегических инициатив. Поэтому, для управления организацией, возможно, в качестве одного из аспектов управления, использовать проектные методы.

Организации на I–IV этапах жизненного цикла не разрабатывают стратегию, так как на первых этапах используется предпринимательская стратегия, которая формируется предпринимателем на этапах создания компании. На последующих

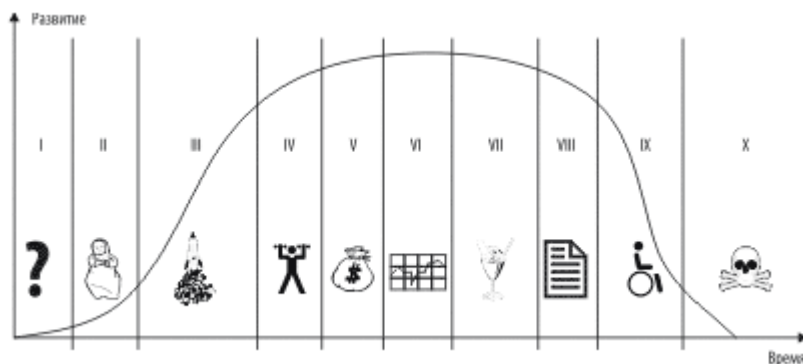


Рис. 1. Жизненный цикл организации [1]

этапах жизненного цикла происходит развитие организации и тогда разрабатывается стратегия поддержания и обеспечения этого роста. С VI–VIII этапов развитие организации останавливается и необходимо разрабатывать новую стратегию, для дальнейшего существования, т. е. усилить позиции по сравнению с конкурентами. Для этого необходимо осознать цель бизнеса – конкретный желательный результат, достижение которого представляется ценным. Это максимизация прибыли и максимизация стоимости, где максимизация прибыли – решение краткосрочное. Максимизация стоимости задает универсальную систему координат для управления, как отдельными подсистемами, так и организацией в целом. Таким образом, умение «создавать» стоимость превращается в источник конкурентного преимущества, который очень трудно скопировать [5].

Для решения проблемы стратегического управления организацией в рамках проектных методов предлагается использовать методологию сбалансированной системы показателей (ССП) [2]. Механизм реализации СПП состоит из нескольких блоков задач:

разрабатывается стратегическая карта; определяются ключевые показатели эффективности; определяются целевые значения ключевых показателей эффективности по годам реализации стратегии; закрепляются ответственные руководители; разрабатываются мероприятия и проекты (стратегические инициативы), которые необходимо реализовать, чтобы достичь целевых показателей; рассчитываются ресурсы для выполнения стратегических инициатив.

Ключевые показатели эффективности с использованием проектных методов при таком подходе образуют иерархическую систему показателей, увязанных в систему. Структурно согласованная система показателей состоит из стратегической карты, непосредственно СПП и плана действий.

Направления деятельности в стратегической карте определяют основную, центральную, генеральную бизнес-процесс организации, состоящий в том, что если вы набрали персонал (проекция человеческого капитала и организационное развитие), вооружили его эффективными технологиями (проекция бизнес-процессы) и на-

правили на привлечение и удержание клиентов (проекция клиенты), вы получите высокий финансовый результат (проекция финансы) – повысили стоимость.

Учитывая это, можно сформулировать два «закона Ньютона». Первый закон интерпретируется следующим образом: организация, находящаяся в состоянии покоя, по инерции останется в этом же состоянии. Согласно второму закону Ньютона, для придания массе тела ускорения, необходимо воздействие силы: стратегические инициативы и представляют собой ту силу, которая придает организационной массе ускорение, преодолевая инерцию и сопротивление изменениям [6]. Стратегии выполняются через реализацию инициатив. План действий, который определяет и обеспечивает ресурсы для стратегических инициатив, должен строиться в соответствии со стратегическими направлениями и рассматриваться как комплекс интегрированных инвестиций, для управления которыми используются проектные методы. В составе согласованной системы показа-

телей указываются проекты, которые необходимо выполнить, чтобы достичь ключевых показателей эффективности [3].

Для эффективной реализации проектов (внешних, внутренних и стратегических инициатив) необходимо использовать международные методологии управления проектами. В России наиболее распространен стандарт для управления проектами в различных сферах деятельности «Свод знаний по управлению проектами» (РМВОК, четвертое издание). Стандарт характеризует проекты, программы и портфели проектов, являющихся средством достижения стратегических целей организации для выполнения стратегического плана. Согласно РМВОК, управление проектами осуществляется посредством 42 процессов, объединенных в 5 групп: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и управление, завершение. Данные процессы осуществляются в 9 подсистемах проектов: управление интеграцией; управление стоимостью; управление

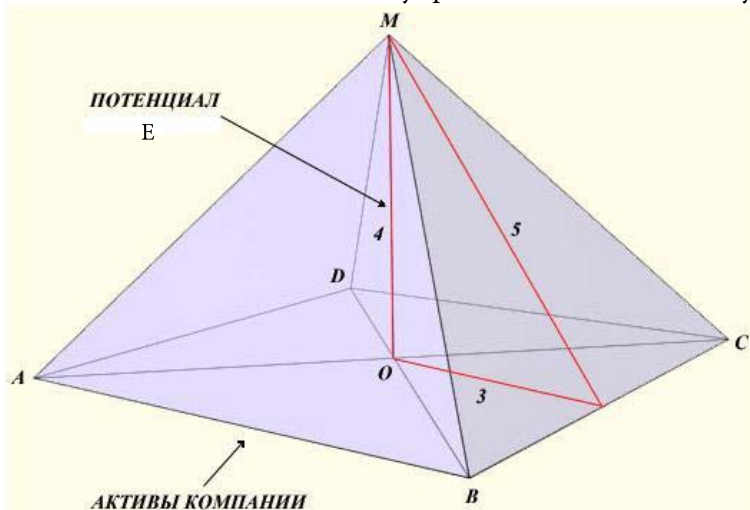


Рис. 2. Модель организации по принципу золотого сечения

коммуникациями; управление содержанием; управление качеством; управление рисками; управление сроками; управление человеческими ресурсами; управление закупками.

Применение проектных методов в стратегическом управлении можно рассмотреть на примере формирования концепции стоимости бизнеса, которая использует подход по принципу золотого сечения, основанный на математической модели и позволяющий просчитать влияние человеческого аспекта на планируемый результат [4]. Формула золотого сечения выводится на основе соотношения треугольника Пифагора и математической формулы объема пирамиды (рис. 2).

Активы представлены основанием пирамиды (ABCD) и обозначаются буквой «А», потенциал организации – высотой пирамиды (OM), обозначается буквой «Е» и составляет сумму способностей индивидуума удерживать и наращивать определенное количество материальных благ. Корректирующий коэффициент обозначается буквой «К» и выводится на основе математических расчетов, построенных по принципу золотого сечения (табл. 1). Выручка (операционный доход за календарный год) обозначена «CF». Расчет максимальной выручки, которую организация может генерировать, имея активы А, потенциал Е и корректирующий коэффициент К, проводится по формуле:

$$CF = \sqrt[3]{\frac{1}{3} E * K * A^2}$$

позволяющей вывести закон золотого сечения, который гласит, что максимальный денежный поток в год

равен корню кубическому из произведения 1/3 потенциала организации и квадрата его активов, скорректированного на коэффициент. Данный расчет позволяет оценить стоимость бизнеса.

Для расчета корректирующего коэффициента (табл. 1) используется теория Маслоу и шесть этапов развития потенциала личности:

— первый – желание делиться своими талантами;

— второй – осознание законов причин и следствий (надо помнить, что прошлого уже нет потому, что оно уже прошлое, будущего нет – потому что оно еще не наступило, а есть сегодняшний день);

— третий – понимание себя, как «частицы мира»;

— четвертый – необходимость следить за своими желаниями и намерениями, которые исполняются;

— пятый – понимание того, что в любом результате есть позитив, т. е. в определенной ситуации это было наилучшим решением;

— шестой – осознание своей миссии, объединяющей моральные и материальные аспекты и позволяющей выстроить новую систему управления бизнесом, ориентированную на успех.

Таким образом, зная активы организации, ее материальные и моральные аспекты, можно определить корректирующий коэффициент и рассчитать стоимость бизнеса. Закон золотого сечения всегда работает при расстановке приоритетов в управлении бизнесом. Для того, чтобы развитие бизнеса шло гармонично, необходимо наряду с изменением активов (основание пирамиды), менять и ее высоту (потенциал организации), поэто-

Таблица 1

Корректирующий коэффициент «К» при расчете максимальной выручки организации

У р о в н и актуализации	Величина «К»	Материальные аспекты	Моральные аспекты
Первый этап	0,125	У д о в л е т в о р е н и е базовых потребностей	Отсутствие осуждения и негативной критики
Первый этап	0,125	Безопасность	Желание делиться своими талантами
Второй этап	0,250	Первый авторитет	Осознание законов причин и следствий
Третий этап	0,375	П о з н а в а т е л ь н ы е потребности	Понимание себя, как частицу мира
Четвертый этап	0,625	Стремление к гармонии и красоте	Позитивные желания и намерения
Пятый этап	1,000	Признание обществом	Поиск позитива в любом результате
Шестой этап	переход на следующий этап	Самореализация	Осознание своей миссии

му речь идет об определенной системе управления бизнесом, основанной на проектировании [4]. В процессе работы потенциал изменится, что приведет к увеличению выручки организации, а в результате синергетического эффекта возрастает ее стоимость. Таким образом, использование проектных методов в стратегическом управлении позволяет оптимизировать управление и повысить стоимость компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии (Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества). М.: Олимп-Бизнес, 2010. 368 с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты (Трансформация нематериальных активов в материальные результаты). М.: Олимп-Бизнес, 2007. 512 с.
4. Ромашкина Т. Золотое сечение в бизнесе // Управление компанией. 2003. № 10. С. 70-74.
5. Шамгунов Р.Н. Модель компании как инструмент стратегического анализа [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент [сайт]. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/models.shtml> (дата обращения: 28.11.2014 г.)
6. Шамгунов Р.Н. Система стратегического управления [Электронный ресурс] URL: // <http://www.cfin.ru/management/controlling/smjas.shtml> (дата обращения: 28.11.2014 г.)