# *функционально-структурные особенности стратегического управления проектами*

Аннотация

*В работе обсуждаются вопросы целеполагания, постановки задач и проектирования структуры подразделения стратегического развития на предприятии. Описаны особенности стратегического управления проектами, предложена система их коммерциализации, позволяющая устранить дисбаланс между положением маркетологов и разработчиков, непосредственно осуществляющих ИНОКР.*

***Ключевые слова:*** стратегическое управление проектами, отдел стратегического развития, маркетинговая система управления

Одной из важнейших задач компании, действующей в конкурентных условиях рыночной экономики и самостоятельно разрабатывающей свою стратегию, является постановка и поддержание процесса управления организационным развитием – стратегического процесса. На определенном этапе возникает потребность в создании соответствующей структуры, в функции которой входит актуализация миссии организации, целеполагание, постановка задач.

На основе опыта работы автора в стратегических отделах [1], по созданию структурных подразделений в организациях, руководства проектами и предложений по планам стратегического развития [2–4], представлены рекомендации по созданию соответствующей системы управления в компании и отрасли на основе проектного подхода. Основное внимание сосредоточено на организационном уровне.

При этом в реальной практике подобная структура может иметь различные названия: «отдел страте-

***Володин Сергей Владленович***
*канд. техн. наук, докторант инженерно-экономического института, Московский авиационный институт, зам. генерального директора по стратегическому планированию, Центр научно-технических услуг «Динамика»*
s_volodin@bk.ru

***главной целью отдела стратегического развития является организация стратегического процесса на уровне компании***

гического развития», «отдел стратегических исследований», «отдел исследований и разработок», «департамент развития», «отдел перспективного проектирования» и т.п. Использование в названии структуры, ответственной за стратегию компании, терминов «исследование» или «проектирование» нельзя признать удачным, поскольку при этом из поля зрения выпадает управленческая суть вопроса, проявляется излишне технократический подход. Наиболее удачным, по-видимому, является первый из упомянутых терминов – «развитие», который и будет использован далее.

### *Структура отдела стратегического развития*

Главной целью отдела стратегического развития является организация стратегического процесса на уровне компании, при поддержке которого должно обеспечиваться ее успешное развитие в сложных условиях внешнего окружения. Типовая структура отдела стратегического развития представлена на *рис. 1* (*см. на с. 61*).

*Директор отдела (департамента) по стратегическому развитию* находится в непосредственном подчинении у генерального директора компании и в свою очередь имеет заместителя. В структуру стратегического подразделения также входят ведущие специалисты по направлениям деятельности, соответствующим основным фазам стратегического процесса: анализу стратегии, стратегическому выбору и реализация стратегии. Директор по стратегическому развитию предлагает генеральному директору к реализации перспективную стратегию развития организации и осуществляет оперативное руководство ею.

*Ведущий аналитик* занимается анализом внешнего окружения и внутренней среды компании. При этом мониторинг и анализ внешнего окружения целиком находится в его компетенции. Для этих целей используются все возможные источники информации: внешние и внутренние, первичные и вторичные. После их получения и обработки формируется и в возможной степени формализуется база данных, которая ложится в основу системы поддержки принятия стратегических решений. Прогностические функции в зависимости от лич-

собственными проектами

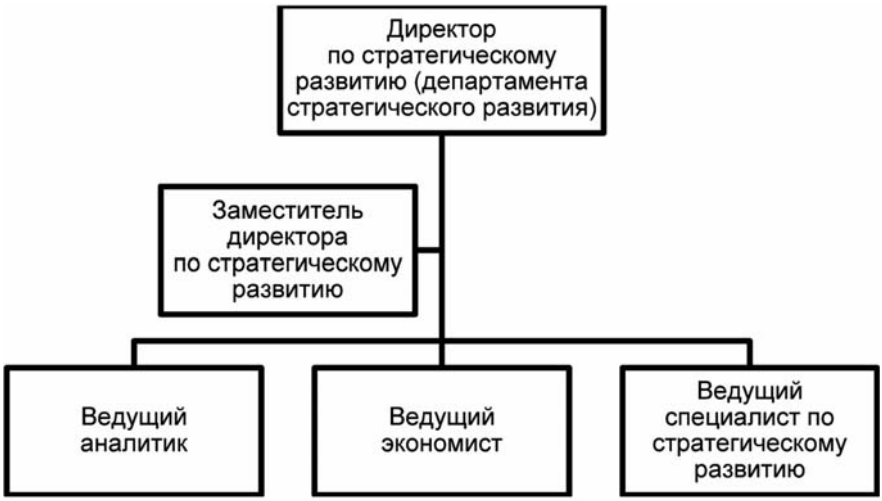



*Рис. 1.* Организационная диаграмма отдела стратегического развития

ных качеств могут быть возложены как на ведущего аналитика, так и на ведущего специалиста по стратегическому развитию. Мониторинг и анализ внутренней среды также находится в зоне ответственности ведущего аналитика, но осуществляется совместно с ведущим экономистом.

*Ведущий экономист*, как отмечено выше, оперирует информацией о внутренней среде организации (мониторинг, отчетность, передача для проведения стратегического анализа). Поскольку ему приходится иметь дело с ключевыми показателями результативности по различным стратегическим направлениям, (финансы, потребители, внутренние бизнес-процессы, наем, обучение и развитие персонала), требуется системный подход, который может заключаться во внедрении в компании сбалансированной системы показателей. Ведущий экономист взаимодействует с ведущим аналитиком, поставляя ему информацию о внутренней среде компании; с директорами по финансам, маркетингу, производству и по персоналу. В зависимости от размера организации в компетенции ведущего экономиста может также входить технико-экономическое обоснование (ТЭО) бизнес-проекта.

*Ведущий специалист по стратегическому развитию* отвечает за разработку стратегического плана

***характерной чертой аэрокосмических проектов является большая стоимость и длительный процесс реализации***

в целом и также может выполнять обязанности заместителя директора (департамента) по стратегическому развитию. Таким образом, в отличие от представителей описанных ранее должностей он должен в определенной мере обладать качествами не только оператора, но и менеджера. Используя в качестве входных данных результаты работы ведущего аналитика и ведущего специалиста, он формулирует в терминах стратегического менеджмента действующую стратегию организации и перспективную стратегию (если первая нуждается в корректировке или изменении) и предлагает ее к рассмотрению. Осуществляет сетевое планирование бизнес-проекта и назначение ресурсов для его осуществления с учетом результатов ТЭО.

### *Стратегическое управление проектом*

Характерной чертой аэрокосмических проектов является большая стоимость и длительный процесс реализации. В ходе этого процесса могут претерпевать изменения не только характеристики, технологии и сами цели проекта, но и состояние реализующей его корпорации, а также экономики отрасли и страны в целом. В связи с этим техника планирования и управления такими проектами все в большей степени выходит за рамки обычного технико-экономического обоснования или бизнес-планирования и приближается к методологии стратегического управления. Это справедливо по отношению к различным управленческим уровням: аэрокосмического проекта; программ реструктуризации предприятия или развития отрасли.

Организация стратегического процесса включает, как правило, три основные фазы: анализ существующей стратегии, выбор ее перспективного варианта (при несоответствии целям и возможностям) и его реализацию. На *рис. 2* (*см. на с. 63*) показаны взаимосвязи стратегически значимых факторов, воздействующих на наукоемкий проект в процессе его реализации.

***организация стратегического процесса включает, ... три основные фазы: анализ существующей стратегии, выбор ее перспективного варианта и его реализацию***

При исследовании внешнего окружения используется STEP-анализ, макро- и микроэкономический анализ, модель пяти конкурентных сил М. Портера. Исследование внутренней среды организации основывается на оценке ее ресурсов и способностей.

собственными проектами

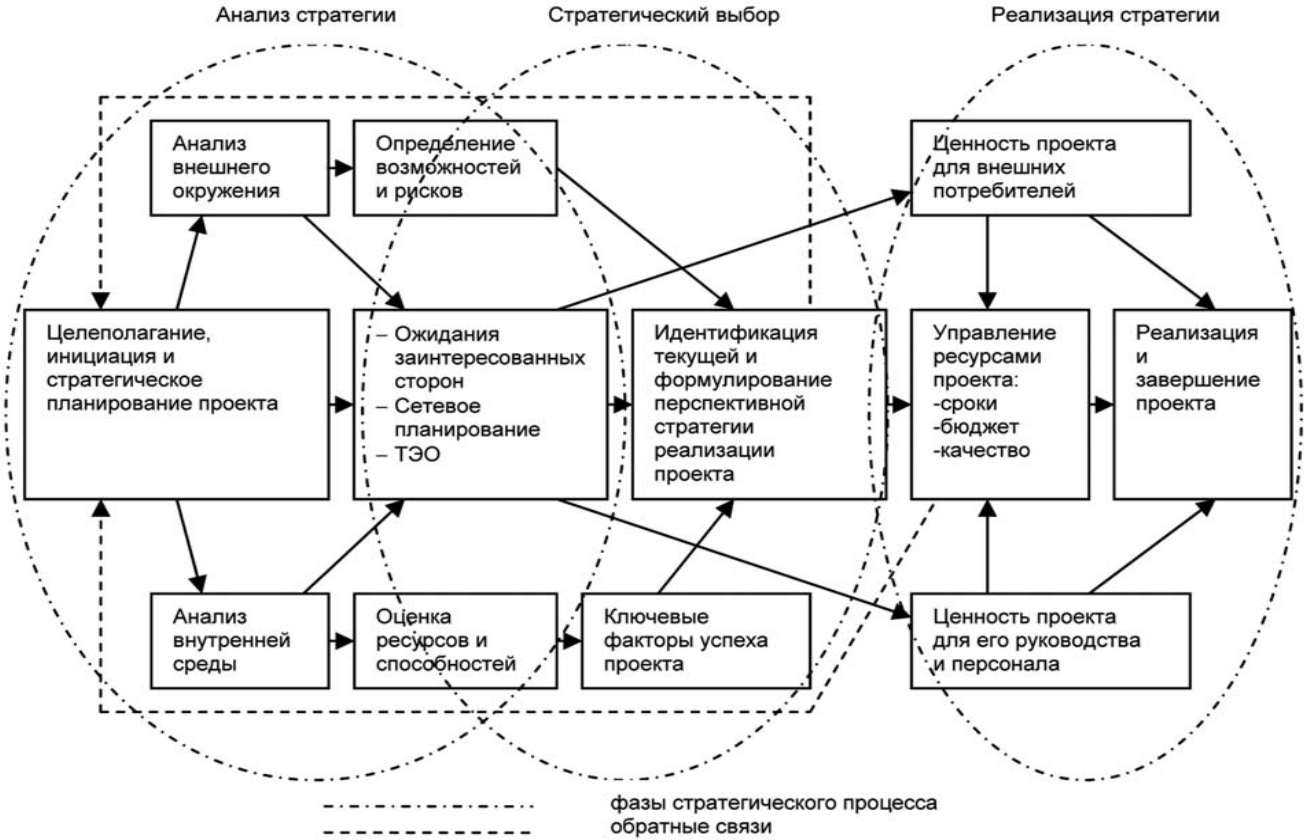
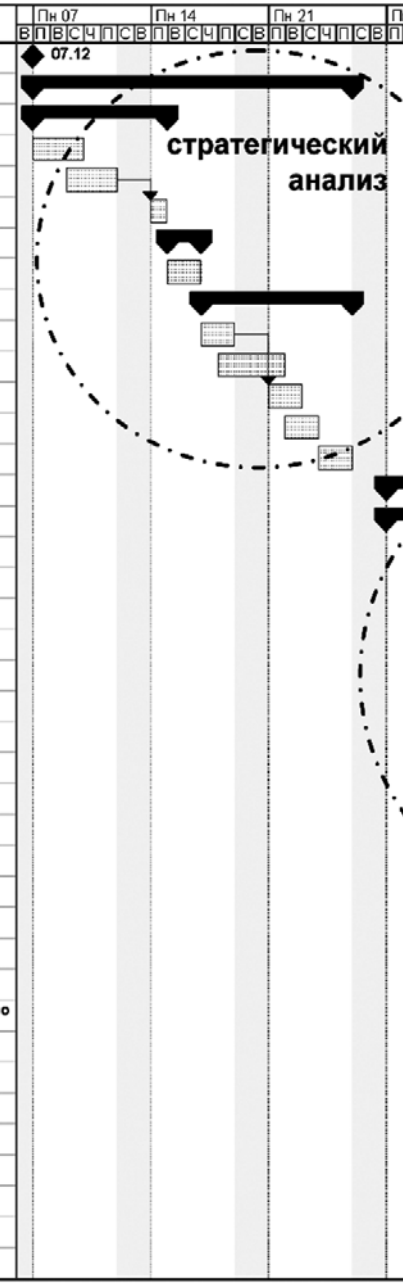



*Рис. 2.* Модель процесса стратегического управления проектом

| Ид. | | Название задачи |
|---|---|---|
| 1 | | Старт |
| 2 | | **Стратегический анализ** |
| 3 | | **Анализ внешнего окружения** |
| 4 | | Анализ СТЭП-факторов |
| 5 | | Микроэкономический анализ |
| 6 | | Конкурентный нализ |
| 7 | | **Анализ внутренней среды** |
| 8 | | СВОТ-анализ |
| 9 | | **Стратегические ресурсы и способности** |
| 10 | | Источники корпоративногоуспеха |
| 11 | | Анализ ресурсов и способностей |
| 12 | | Конкурентное преимущество |
| 13 | | Деловая цепочка ценностей |
| 14 | | Ключевые компетентности |
| 15 | | **Стратегический выбор** |
| 16 | | **Идентификация вариантов стратегии** |
| 21 | | **Оценка вариантов стратегии** |
| 22 | | Стратегическое соответствие |
| 23 | | Критерии соответствия |
| 24 | | **Ожидания стейкхолдеров** |
| 25 | | Причины участия людей |
| 26 | | Схема заинтересованных сторон |
| 27 | | Источники власти |
| 28 | | Анализ поля сил |
| 29 | | **Выбор стратегии** |
| 30 | | Матрица Портера |
| 31 | | Матрица Ансоффа |
| 32 | | Стратегии оздоровления |
| 33 | | Стратегии радикального поворота |
| 34 | | Критерии соответствия |
| 35 | | **Реализация стратегии** |
| 36 | | **Управление стратегическими изменениями и культуро** |
| 37 | | Миссия и цели |
| 38 | | Преднамеренные и стихийные стратегии |
| 39 | | Стратегический дрейф |
| 40 | | Культурная сеть |
| 41 | | Парадигма |
| 42 | | **Организационная структура** |
| 47 | | **Управление ресурсами** |
| 52 | | Финиш |



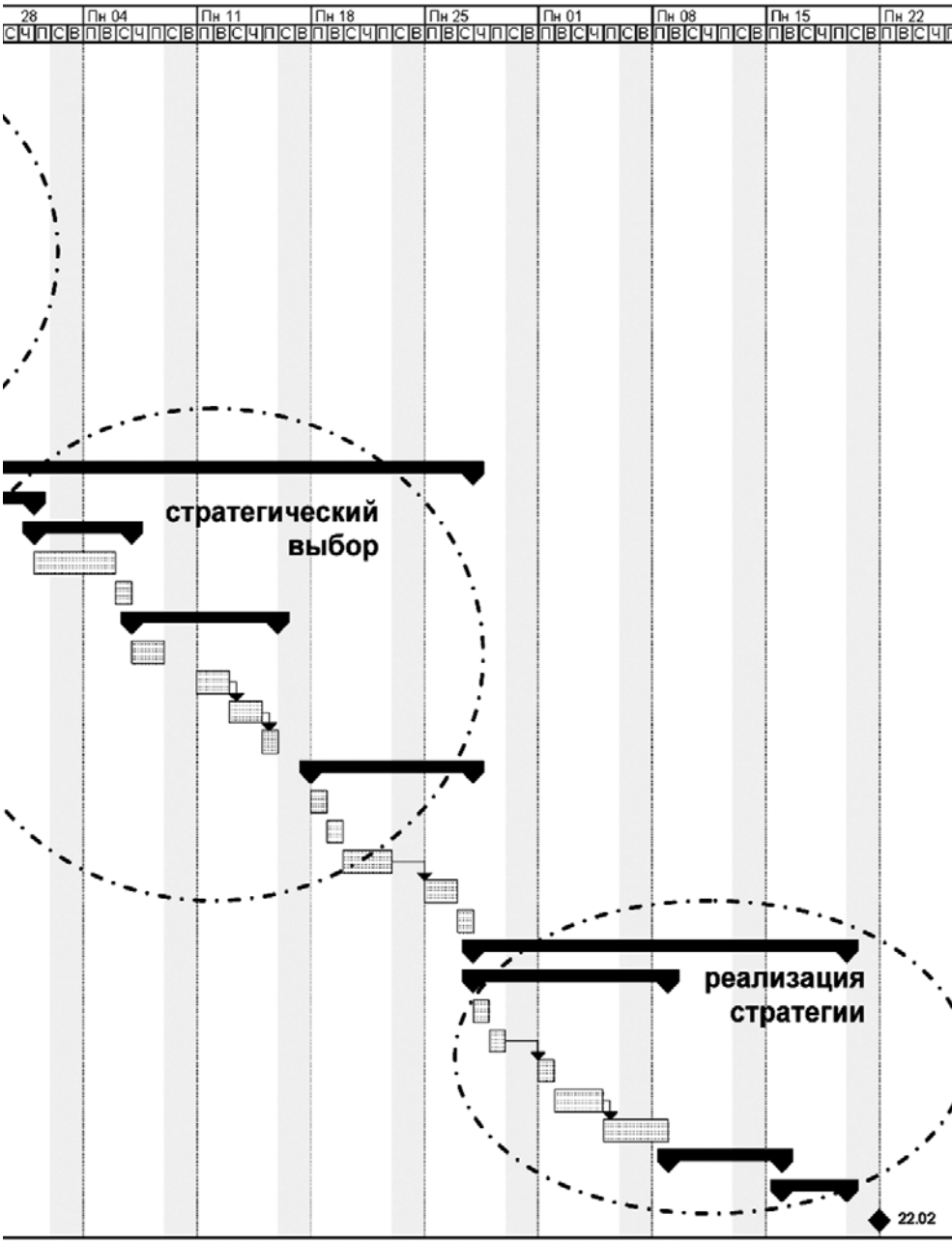



*Рис. 3.* Пример разработки антикризисной стратегии предприятия

В фазе стратегического выбора используется конкурентный и портфельный анализ.

Для реализации выбранной стратегии управления проектом формируются проектные структуры, способные функционировать в условиях сложившейся культурной сети участников проекта.

При определении ресурсов сложного проекта неизбежно возникновение обратных связей: корректировка целей и исходного стратегического плана.

План-график разработки антикризисной стратегии реального предприятия [2] представлен на *рис. 3* (*см. на с. 64-65*).

Таким образом, проекты являются не только средством организации уникальных работ, которые не могут быть проведены в рамках повседневной операционной деятельности организации, но и используются для реализации стратегического плана организации, направленного на ее выживание или развитие.

Наиболее сложными и актуальными на практике считаются проблемы управления коммерческим использованием результатов научно-технической деятельности (РНТД), так как от степени успешного разрешения этих проблем зависит результативность инновационной деятельности наукоемких предприятий. Под коммерциализацией РНТД понимается процесс вовлечения результатов интеллектуальной деятельности в экономический оборот либо использование в собственной хозяйственной деятельности.

### *Проблемы коммерциализации*

Проблемой является то, что организационные структуры, продающие финальный продукт, имеют дело со значительным финансовыми потоками, которые не всегда распределяются рациональным образом. В течение последних десятилетий усилия руководства различных компаний были направлены на усиление маркетинга, умения продавать свою продукцию. Можно считать, что в этом направлении были достигнуты определенные успехи по сравнению с дорыночным этапом развития российской экономики.

***при определении ресурсов сложного проекта неизбежно возникновение обратных связей: корректировка целей и исходного стратегического плана***

В то же время исследователи на стадии НИР и разработчики на стадии ОКР не всегда получали соизмеримое своему вкладу вознаграждение.

В результате постоянно снижалась мотивация участников НИОКР, затруднен найм новых сотрудников и в аэрокосмической отрасли появился дефицит инженерно-технических работников различных специальностей. Актуализировалась задача устранения дисбаланса между положением маркетологов и разработчиков, для чего требуется формирование и освоение новых отраслевых схем коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности (РИД).

Основные черты такой системы коммерциализации можно представить в следующем виде [4]:

– поддержка отраслевым агентством (ведомством) всех этапов жизненного цикла инновационной продукции отрасли, начиная с фундаментальных НИР и прикладных ОКР, а не только этапа продаж, эксплуатации и утилизации (практически это должно обеспечиваться за счет рефинансирования из прибыли от продаж, что обеспечивает обратную связь с процессом разработки);

– формирование взаимосвязанной продуктовой и маркетинговой стратегии отрасли (или регионального кластера);

– смещение основных акцентов управления РИД с правовых на экономические;

– установление рационального баланса между затратами на продвижение и создание инновационной продукции отрасли;

– создание на отраслевом уровне нормативно-правовой базы работоспособной системы вознаграждения авторов РИД: на первом этапе на основе резерва из бюджета, а в последующем – за счет рефинансирования, осуществляемого в зависимости от объемов продаж инновационных разработок;

– обеспечение непрерывности создания и последующего управления охраноспособными РИД, усиление функций внутреннего маркетинга, включающего аудит интеллектуального капитала на предприятиях отрасли;

– формирование корпоративной базы знаний для создания отраслевой информационной системы поддержки управления РИД.

Сформулированные выше направления создания отраслевой системы коммерциализации разрабатываются с учетом развития организационно-правовых

***наиболее сложными и актуальными на практике считаются проблемы управления коммерческим использованием результатов научно-технической деятельности***

форм компаний аэрокосмической отрасли и тенденций повышения их самостоятельности и ответственности в принятии стратегических решений.

***Литература***

1. Литвиненко А.А., Макашина М.В., Володин С.В. Стратегия продвижения российских авиационных тренажеров на отечественный и зарубежный рынки. – Директор по маркетингу и сбыту. – 2010. – № 4. – С. 5–12.
2. Володин С.В., Григорьев М.И. Антикризисное управление промышленным предприятием (на примере ОАО) // Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения (DEQ-2011): Межвузовский сборник научных трудов. Тематическое приложение к журналу «Открытое образование». – М.: МГИУ, 2011. – С. 39–52.
3. Щипалов В.В., Володин С.В. Технопарк на основе структуры машиностроительного предприятия. Труды XXXVI академических чтений по космонавтике – М.: Комиссия РАН по разработке научного наследия пионеров освоения космического пространства, 2012. – С. 221–222.
4. Володин С.В. Продажа инноваций: система коммерциализации прав на результаты научно-технической деятельности предприятия наукоемкой отрасли // Экономика и жизнь. – 2008. – № 05 (9219). – С. 35.

***pn***

***Sergey V. Volodin***
*Cand. of Engineering Sci., Doctoral Applicant of Engineering and Economics Institute, Moscow Aviation Institute, Deputy of General Director of Strategic Planning, Center of Sci-Tech Services "Dinamika"*

**Function-structural Peculiarities of Project Strategic Management**

Abstract

*Issues on a goal-setting, objective-setting and designing of a subdivision structure of a strategic development in an enterprise are discussed in this work. Peculiarities of a project management are described, a system of their commercialization, allowing eliminating disbalance between conditions of marketing specialists and developers, directly performing R&D, is proposed.*

***Keywords:*** project strategic management, strategic development department, marketing management system