

УДК 338

***РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ
КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ***

Чернавских Е.Н.

Старший преподаватель,

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,

г. Екатеринбург, Россия

Аннотация: В данной статье определены основные проблемы, с которыми сталкивается компания «ПИК» в ходе реализации стратегии развития. Была предложена проектно-ориентированная стратегия роста. Рекомендовано организовать два новых проектных офиса и перераспределить функции и обязанности сотрудников компании. Благодаря данным реформациям компания сможет повысить качество работ, сократить сроки разработки проектной документации; изменения окажут положительный эффект на сотрудников компании за счет снижения уровня загрузки специалистов. Внедрение проектно-ориентированной стратегии корпоративного развития поможет компании «ПИК» выйти на новый уровень развития, улучшить проектную составляющую своей деятельности.

Ключевые слова: стратегия, эффективность, развитие, проекты, управление, персонал.

***DEVELOPMENT OF A PROJECT-ORIENTED CORPORATE
DEVELOPMENT STRATEGY OF THE COMPANY***

Chernavskikh E.N.

Senior lecturer,

FGBOU VO Ural State University of Economics,

Yekaterinburg, Russia

Abstract: This article identifies the main problems faced by the company "PIK" during the implementation of the development strategy. A project-oriented growth strategy was proposed. It is recommended to organize two new project offices and redistribute the functions and responsibilities of the company's employees. Thanks to these reforms, the company will be able to improve the quality of work, reduce the development time of project documentation; the changes will have a positive effect on the company's employees by reducing the workload of specialists. The implementation of a project-oriented corporate development strategy will help PIK to reach a new level of development and improve the project component of its activities.

Keywords: strategy, efficiency, development, projects, management, personnel.

Формирование эффективной стратегии развития предприятия является актуальной проблемой для экономических субъектов макро- и микроуровня.

Стратегическое управление – это элемент менеджмента, который в своей сердцевине содержит теоретическую работу высшего управления, нацеленную на поиск таких решений, которые несомненно помогут организации вынести все тяготы в динамично меняющейся среде в критериях жесткой конкуренции, при которой любой член конкурентной борьбы старается сделать все возможное, чтобы победить.

Стратегия развития компании предусматривает развитие по четырем направлениям: развитие экосистемы продуктов, услуг и клиентского сервиса; модернизация технологической платформы; развитие человеческого капитала; повышению эффективности деятельности компании в целом.

Исследования проблем стратегического менеджмента нашел отражение в научных трудах Арбениной Т.И., Махиновой Н.В., Журавлевой О. В., Никулиной О.В., Петровой О.В., Черепановой Т.Г. и др. [1; 3; 5; 6; 8; 9]

Целью исследования является разработка проектно-ориентированной стратегии корпоративного развития организации «ПИК». Компания применяет стратегию концентрированного роста. Концентрированная стратегия характеризуется ориентацией на один сегмент, на котором компания сосредоточит все свои средства. Цель состоит в том, чтобы специализироваться в этом сегменте и получить максимально возможную долю рынка.

У компании «ПИК» есть много возможностей для бизнеса, и компания предпринимает значительные усилия для расстановки приоритетов развития. Разработка стратегии роста для позволяет изучить предполагаемый потенциальный доход в течение нескольких лет, увидеть, достаточен ли объем возможностей для достижения поставленных целей, изучить новые направления или пересмотреть цели, если этого требует ситуация.

Стратегия роста компании «ПИК» охватывает следующие аспекты, в зависимости от потребностей каждой организации, входящей в ее состав: обзор бизнес-модели и бизнес-плана; анализ возможностей роста; обзор активов организации и стратегического позиционирования; выявление изменяющихся рыночных тенденций; выбор путей для инноваций в методах управления, продуктах и услугах; лучшее понимание потребностей клиентов, чтобы найти уникальные и отличительные элементы в предложении.

Независимо от того, находится ли организация, входящая в «ПИК», в нестабильной ситуации или сталкивается с кризисом, стратегия роста позволяет быстро вмешиваться и реагировать в краткосрочной перспективе, чтобы найти рычаги для развития. Это также может привести к подготовке встреч с потенциальными инвесторами или к лучшей связи между повседневными операциями и исследованиями и разработками.

Стратегия роста компании «ПИК» также определяет траекторию развития компании и позволяет планировать ее рост в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Она помогает справиться с трудностями

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

преимущества предпринимательской деятельности, найти стратегию слияний и поглощений, определить наилучшие возможности и оценить риски.

Типовая схема реализации стадии инициации проектов выглядит следующим образом (рисунок 1).

При необходимости, в зависимости от сложности и специфики Проекта, заказчик создает технический совет. На различных стадиях жизненного цикла для проектов определяются заказчик и менеджер проекта, формируется команда проекта, разрабатываются основные документы проекта (Устав и План управления проектом).

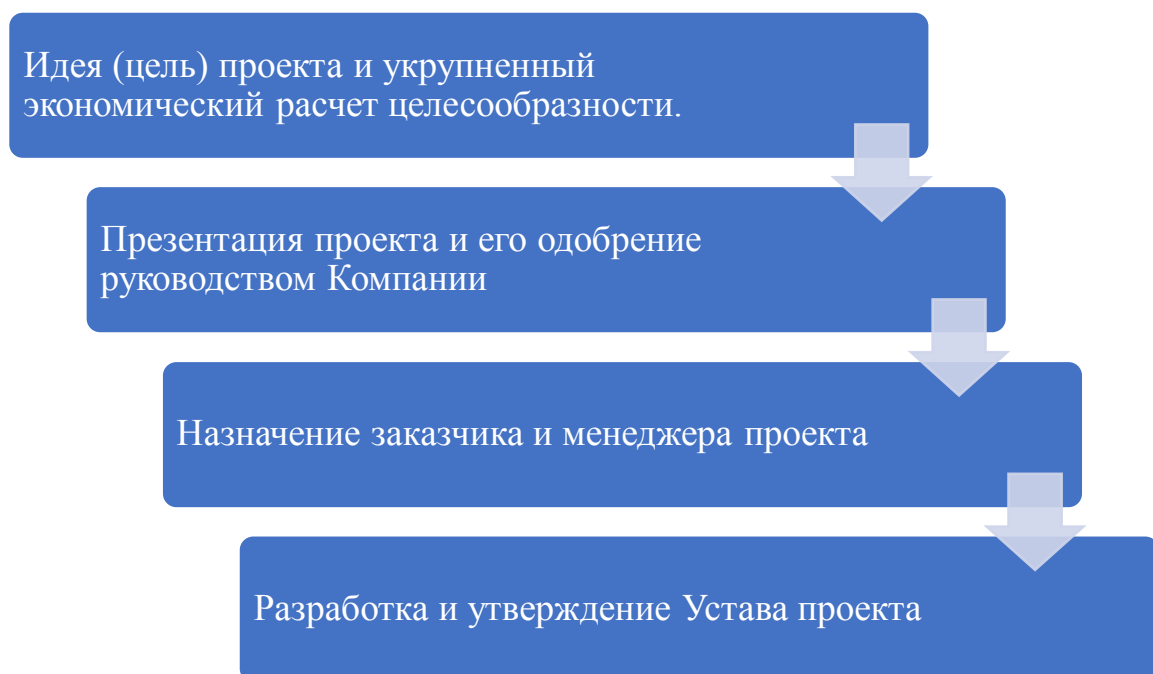


Рисунок 1. Схема реализации стадии инициации проекта¹

При принятии решений по формированию перспективного плана и корректировке текущего плана в компании используют критерии оценки проектов с указанием ключевых параметров (капитальные затраты, NPV, IRR, дисконтированный период окупаемости). По итогам проведения заседаний

¹ Составлено автором.

проектного офиса «ПИК»: - определяют приоритеты по выполнению проектов; - производят необходимое перераспределение средств; - принимают решение о запуске новых проектов, временной приостановке или закрытии проектов; - принимают решение об изменении бюджета капитального строительства текущего года.

Контроль за исполнением принятых решений осуществляет проектный офис. На данный момент в компании «ПИК» запланировано реализовать 37 проектов. Для оценки уровня проектной зрелости компании была использована модель Керцнера, которая позволяет определить текущее состояние проектного управления и определить стратегию и тактику его развития.

Тем не менее, в компании существуют проблемы, которые требуют решения в области проектно-ориентированной стратегии корпоративного развития. Можно выделить трудности, с которыми сталкивается компания в рамках стратегии управления на текущем уровне его зрелости:

1. Плохая внутренняя коммуникация.
2. Нечеткие и плохо понятные цели.
3. Плохое планирование и неправильное использование ресурсов.

Поэтому отказ от управления вне проектного менеджмента, внедрение процесса управления проектами на основе цифровизации будет способствовать улучшению организации бизнеса компании. Программное обеспечение для управления проектами делает команды «ПИК» более эффективными, облегчая общение, выполнение различных задач, управление работами, которые необходимо выполнить, и последующие действия.

Эффективное средство для координации и управления выполняемой работой – это спецификации, планирование ресурсов и тайм-менеджмент с диаграммой Ганта управления проектами. Эти методы больше не предназначены только для специалистов. Любой сотрудник может быть

привлечен к управлению процессом, который состоит в том, чтобы начать с запроса и преобразовать его в конкретное достижение.

Предлагаемый проект стратегии корпоративного развития компании может быть представлен следующим образом:

- Заказчик проекта: компания «ПИК».
- Миссия заказчика: Улучшение качества проектного управления в компании за счет внедрения проектно-ориентированной стратегии.
- Цели проекта: потребности и критерии заказчика проекта, а также результат, который планируется достичь.
- Заинтересованные стороны проекта (представлены в таблице 1).

Таблица 1 - Заинтересованные стороны проекта²

Заинтересованные стороны проекта	Ожидания заинтересованных сторон
Руководство предприятия	Повышение эффективности деятельности проектного офиса за счет внедренной системы контроля
Сотрудники предприятия	Внедрение проектного офиса в организационную структуру предприятия не создаст дополнительную работу сотрудникам; повышение значений показателей качества работы.

Заинтересованными сторонами проекта также являются лица или организации, принимающие активное участие в проекте или интересы которых могут быть затронуты в процессе реализации и сдачи проекта. Цели и результаты проекта представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Цели и результаты проекта³

Начало проекта:	сентябрь 2023
Окончание проекта:	декабрь 2024
Цели проекта:	Разработка проектно-ориентированной стратегии, обеспечивающей рациональное сочетание результата и затраченных ресурсов на разных уровнях зрелости проектного управления.

² Составлено автором

³ Составлено автором

Ожидаемые результаты проекта:	Повышение эффективности деятельности офиса управления проектами
Критерии приемки результатов проекта:	1. Внедрение разработанных показателей по оценке эффективности проектного офиса; 2. Экономическая эффективность.
Требования к результату проекта:	1. Разработка системы показателей для оценки эффективности УП.

Роль исполнителей выполняют сотрудники проектного отдела, руководитель отделения контроля и диагностики. Рабочая группа по проекту и степень участия представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Функции рабочей группы проекта⁴

№ п/п	основное место работы, должность	Роль в проекте	Функции
1	руководитель отделения контроля и диагностики	Руководитель проекта	Выбор направления исследования. Проведение консультаций по возникающим вопросам. Утверждение документов. Курирование внедрения разработки.
2	Сотрудники проектного отдела	Исполнители проекта	Проведение исследований. Внедрение проектных мероприятий

Все факторы ограничения проекта представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Факторы ограничения проекта⁵

Фактор	Ограничения /допущения
Бюджет проекта	75 850 тыс. руб.
Источник финансирования	Собственные средства
Сроки проекта:	сентябрь 2023 г. - декабрь 2024 г.
Дата утверждения плана управления проектом	сентябрь 2023г

Практическая значимость результатов разработанного проекта по совершенствованию проектного управления в организации на основе внедрения системы контроля проектов в компании «ПИК» заключается в том,

⁴ Составлено автором

⁵ Составлено автором

что это позволит положительно повлиять на работу компании в целом, а также на ее дальнейшее развитие. Помимо этого, более высокий уровень проектного управления способен сделать деятельность компании более стабильной, снизить риски, а также в перспективе улучшить финансово-экономические показатели.

Организация офисов для проектов позволит расширить штат сотрудников, в компании появятся новые высококвалифицированные специалисты, нагрузка на других сотрудников снизится, все это поможет улучшить процесс реализации проектов. Создание таких отдельных проектных офисов также должно положительно отразиться на таких показателях компании, как снижение процента задержек по проектам, снижение общих издержек, стоимости других ресурсов.

При разработке проекта организационных изменений был выявлен ряд рисков и проведен качественный анализ рисков. Ключевые риски проекта:

1. Организационные разногласия топ-менеджмента компании;
2. Нехватка высококвалифицированных специалистов на рынке;
3. Нехватка молодых специалистов, без опыта работы;
4. Превышение бюджета проекта;
5. Низкая эффективность проекта предложенного проекта;
6. Отсутствие мотивации у сотрудников.

Была сформирована экспертная группа из 4 человек, сотрудники компании «ПИК». Затем был проведен качественный анализ рисков, с помощью экспертной группы. В таблице 5 представлено экспертное ранжирование рисков.

Таблица 5 - Качественный анализ рисков, с помощью экспертной группы⁶

Эксперт	Риск 1	Риск 2	Риск 3	Риск 4	Риск 5	Риск 6
1	5	1	3	2	6	4
2	5	1	2	3	6	4

⁶ Составлено автором

3	4	2	3	1	5	6
4	6	1	3	2	5	4
Среднее арифметическое	5	1,25	2,75	2	5,5	4,5
Итоговый ранг по среднему арифметическом	2	6	4	5	1	3
Медиана рангов	5	1	3	2	6	4
Итоговый ранг по медиане	2	6	4	5	1	3

Далее были разработаны стратегии реагирования на риски, представленные в таблице 6.

Таблица 6 - Стратегии реагирования на риск⁷

	Риски	Стратегия реагирования	Мероприятия
1	Организационные разногласия топ-менеджмента компании	Снижение	Детально прописаны все этапы проекта, формально согласованы сроки и стоимость реализации
2	Нехватка высококвалифицированных сотрудников на рынке	Снижение	Поиск специалистов на рынке персонала
3	Нехватка молодых специалистов, без опыта работы	Снижение	Активное сотрудничество с университетами
4	Превышение бюджета проекта	Снижение	Тщательно просчитан бюджет проекта и заложены резервные средства
5	Низкая эффективность проекта	Снижение	Расчет эффективности проекта. Корректировки проекта в ходе реализации
6	Отсутствие мотивации у сотрудников	Снижение	Программа по повышению мотивации у сотрудников проектных центров

Как видно из таблицы 6, стратегией реагирования на все риски является стратегия их снижения. Например, для риска - отсутствие мотивации у сотрудников, мероприятием выступает программа по повышению мотивации

⁷ Составлено автором

у сотрудников, которая включает в себя: надбавка к заработной плате + 10%; возможность реализовать свой внутренний потенциал, курсы повышения квалификации. Данные мероприятия позволят повысить мотивацию сотрудников за счет чего обеспечить высокую трудоспособность и качество выполняемых работ.

В результате создания отдельных проектных офисов срок разработки проектной документации сократится на 10%, проекты в компании разделяются по срокам реализации: до 3-х месяцев, до 1 года, от 1 года до 3-х лет и больше 3-х лет. Также реализация проекта позволит сократить процент работ, выполняемых компаниями субподрядчиками на 10%.

Социальный эффект от внедрения рекомендаций:

1. Снижение уровня загрузки сотрудников. Благодаря созданию проектно-ориентированной стратегии разработкой проектной документации будут заниматься сотрудники центров проектов, что поможет разгрузить других сотрудников и сократить количество задержке по проектным работам;
2. Повышение мотивации сотрудников, что позволит повысить производительность труда и качество разрабатываемых работ;
3. Сокращение коэффициента текучести сотрудников, что поможет компании сохранять высококвалифицированных специалистов внутри и создать сплочённый коллектив для комфортной работы;
4. Улучшение коммуникаций между командой проекта;
5. Расширение штата сотрудников компании, в организацию будет принято 17 новых специалистов.

Рекомендации для будущих исследований. Необходимо обеспечить информированное обсуждение проблем, возможностей и будущего проектно-ориентированной стратегии и практики на следующие 10 лет. Может оказаться полезным использование смешанного метода и изучение мнений экспертов в предметной области. Также необходимо предоставить обзор проблем и возможностей, с которыми сталкиваются исследователи, работающие над Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

созданием, информированием и расширением научных источников по проектному менеджменту. Кроме того, необходимо обсудить темы, связанные с проектно-ориентированной стратегией, которые больше всего выиграют от расширения исследований.

Библиографический список

1. Арбенина Т. И., Махинова Н.В. Разработка инструментария контроля реализации стратегии развития на уровне подразделения организации // Российский экономический интернет-журнал. – 2020. – № 4.
2. Галиуллина А.Ш. Применение стратегии концентрированного роста // Стратегии бизнеса. - 2020. - Т. 8. - № 1 (69).
3. Журавлева, О. В. Стратегический менеджмент / О. В. Журавлева, Е. А. Некрасова. – Елец : ООО "Типография", 2021. – 104 с.
4. Малышева В. Г. Стратегический риск-менеджмент как эффективный способ управления организацией // Научно-практические исследования. – 2021. – № 1-8(36).
5. Никулина О. В. Стратегическое управление как элемент системы менеджмента организации // Управление предприятиями и организациями: проблемы и решения: AUS PUBLISHERS, 2021.
6. Петрова О.А. Особенности разработки стратегии концентрированного роста в условиях расширения собственного производства // Актуальные проблемы экономики современной России. — 2017. — № 4.
7. Фадеева Е.А. Стратегический менеджмент/ Е.А. Фадеева. - Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2018. - 76 с.
8. Черепанова Т. Г., Махинова Н.В. Ценностно-сетевая модель стратегии развития малого предприятия // Human Progress. – 2022. – Т. 8, № 4.
9. Черепанова, Т. Г. Разработка проекта реструктуризации бизнес-модели фирмы / Т. Г. Черепанова // Экономические исследования и разработки. – 2020. – № 9.

10. Штефан В.И. Выбор альтернативной стратегии развития предприятий // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 10-2 (68).

Оригинальность 89%