

ПРОБЛЕМЫ ИНИЦИАЦИИ ПРОЕКТОВ В СТРАТЕГИЯХ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ

В настоящей работе рассматриваются проблемы, возникающие у разработчиков стратегий развития при формировании и реализации разнообразных проектов, направленных на обеспечение устойчивого функционирования промышленных организаций в условиях нарастающей нестабильности, изложены возможные методы решения этих проблем. Автор показывает результативность различных подходов на примере формирования стратегии развития известной российской компании ОАО «Промтрактор».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: диагностика компаний, «жесткие» и «мягкие» проектные подходы, инициация проектов, стратегии и сценарии развития компаний



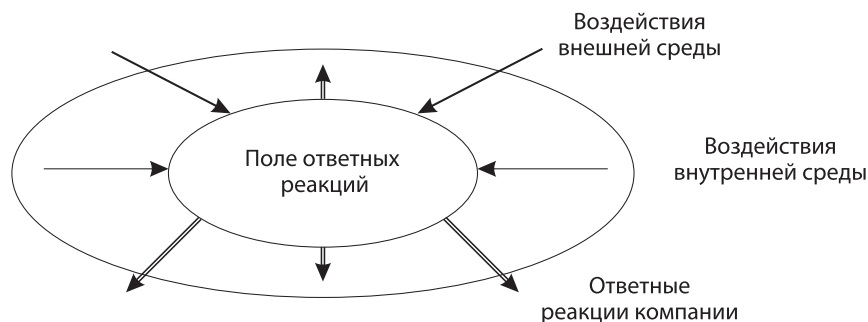
Царьков Александр Сергеевич — заместитель директора по науке Нижегородского филиала ГУ-ВШЭ, профессор кафедры производственного менеджмента и логистики. В период с 1995 по 2003 гг. работал директором по процедурам и операциям, консультантом в проектах Всемирного банка WB №3824-RU, WB №4183-RU (г. Нижний Новгород)

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Любая стратегия развития как одна из форм ведения бизнеса связана по крайней мере с тремя основными источниками нестабильности:

- 1) сложностями внешнего окружения;
- 2) трудностями управления стратегическими изменениями;
- 3) сложностями управления персоналом компании.

Каждое из подобных проявлений нестабильности требует от организации соответствующих ответных реакций в виде осуществления различных мероприятий, проектов, программ. Их совокупность можно интерпретировать как *поле ответных реакций*, на котором при помощи специальных процедур, состоящих из отдельных элементов — проектов, упорядоченных определенным образом, формируются различные сценарии стратегий развития (рис. 1). Чем полнее данное поле и более организована его структура, тем более быстрой и адекватной будет реакция компании на внешние и внутренние воздействия.

Рис. 1. Проектное поле ответных реакций

В управлении проектами проявления нестабильности и ответные реакции на них принято связывать с возникновением неопределенных событий или проектными рисками. Несмотря на то что управлению последними посвящен целый раздел в РМВОК [9], в начале процесса формирования стратегии у разработчиков часто возникает несколько серьезных проблем, связанных с идентификацией проявлений нестабильности и планированием управления ими. К ним относятся:

- 1) *проблема покрытия*: необходимость формирования такого проектного поля, которое охватывало бы разного рода проявления нестабильности;
- 2) *проблема значимости*: элементы данного поля должны быть значимыми не только для руководства, но и для большинства сотрудников компании;
- 3) *проблема инициации*: значимые элементы поля должны быть способны к инициации в заранее обозначенное время — момент старта.

2. ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ

В соответствии с методологией, принятой в стратегическом менеджменте [1–3], формирование проектного поля начинается на стадии диагностики внешней и внутренней среды и заканчивается при выборе конкретного сценария

стратегии развития [4]. По большому счету различные технологии инициации проектов, применяемые на ранних стадиях стратегирования (при проведении диагностики, формировании миссии и стратегических целей, выборе определенных сценариев на основе создания пула перспективных проектов), удобно рассматривать с позиций фундаментальных подходов: «жесткого» и «мягкого» [5].

В настоящей работе для решения указанных проблем в начале процесса стратегирования (рис. 2) в рамках данных подходов использовались как традиционные, так и современные методы стратегического менеджмента и управления проектами. Ниже представлены итоги сравнительного анализа «жесткого» и «мягкого» подходов, полученные в результате разработки стратегии компании ОАО «Промтрактор». Эта организация специализируется на выпуске многопрофильных промышленных тракторов, строительного-дорожного и иной техники и является одним из крупнейших машиностроительных объединений России.

3. «ЖЕСТКИЙ» ПОДХОД: ТЕХНОЛОГИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Во многих российских промышленных компаниях до сих пор используется традиционный

Рис. 2. Формирование проектов и стратегии развития компании

Источник: [4]

подход к стратегированию, известный как «жесткий». Его широкое распространение обусловлено строго централизованной управленческой иерархией и «авторитарным» менталитетом, привнесенным из плановой экономики. На практике такой подход реализуется специальными подразделениями или рабочими группами аналитиков под непосредственным руководством генерального директора или директора по развитию. Принятые топ-менеджментом решения по реализации стратегически важных проектов передаются для исполнения в подразделениях компании. Согласно мнению Ф.Р. Джекобса, это обычная для Америки периода 1980–1990-х гг. попытка осуществления стратегического изменения. В стратегическом менеджменте подобный подход ассоциируется с концепциями прескриптивных школ дизайна, планирования и др. [5].

3.1. Технологическая схема

Последовательность основных процедур, осуществляемых при «жестком» подходе на ранних этапах стратегирования, представлена на рис. 3.

Для решения проблемы покрытия при формировании и структуризации элементов проектных полей рабочие группы чаще всего применяют наборы из традиционных инструментов, такие как SPACE-анализ, PEST-анализ, VRIO-анализ и др. Особое значение среди них на этапе диагностики приобрел SWOT-анализ, без которого сегодня не обходится ни одна современная промышленная компания. При его проведении позитивными, стимулирующими инициацию проектов роста выступают факторы, входящие в категории «Возможности» (Opportunities — O) и «Сильные стороны» (Strengths — S), а к тем, которые приводят к

Рис. 3. Процедуры инициализации проектов при «жестком» подходе

возникновению проектов защиты, относятся факторы категорий «Угрозы» (Threats — T) и «Слабые стороны» (Weaknesses — W). Для структуризации в данном случае используется принцип дихотомии, согласно которому разбиение на пары действующих факторов приводит к появлению жесткой матричной структуры поля ответных реакций, состоящего из четырех секторов:

- SO — «Сильные стороны и возможности»;
- ST — «Сильные стороны и угрозы»;
- WO — «Слабые стороны и возможности»;
- WT — «Слабые стороны и угрозы».

3.2. Полученные результаты

На рис. 4 показано матричное поле ответных реакций, сформированное на основе использования классической технологии стратегирования. В общей сложности поле включает 30 элементов. Наибольшее их количество (десять)

находится в секторе SO, наименьшее (четыре) — в секторе WT. В секторах ST и WO содержится по восемь элементов.

Несмотря на конкретное наполнение всех четырех секторов, общий размер проектного поля не может быть сразу четко определен, поскольку элементы поля ответных реакций, изображенные на рис. 4, могут менять свой статус. Возможно превращение отдельных проектов в обычные плановые мероприятия и наоборот. В целом на поле ответных реакций может быть осуществлено и частично реализуется 2–3 программы, 10–15 проектов, более 15 плановых действий. Окончательный размер проектного поля, формируемого с помощью элементов поля ответных реакций, может быть определен только по завершении всех процедур, связанных с выявлением значимости каждого из проектов. В свою очередь, установление значимости зависит, во-первых, от сценария развития, выбранного руководством,

Рис. 4. Матричное поле компании «Промтрактор», полученное традиционными методами стратегического менеджмента



и, во-вторых, от особенностей схемы принимаемых в компании решений.

В связи с ориентацией организации на оптимистичный сценарий развития наиболее важными для ее топ-менеджмента являются элементы сектора SO. Именно здесь находится максимальное количество элементов (десять), и инициация большинства проектов была и остается связанной с ним. Следующими по значимости идут элементы секторов ST и WO. Их инициация позволяет активизировать реализацию реалистичных сценариев развития. За счет инициации элементов сектора ST задействуются сильные стороны компании и снижается уровень внешних угроз. Однако инициация элементов сектора WO может

подтолкнуть организацию к решительным действиям относительно компенсации своих слабых сторон.

Наименее значимыми для руководства являются элементы сектора WT, который связан со слабыми сторонами организации, способными усугубить влияние внешних угроз. Здесь в основном фигурируют проекты, имеющие отношение к социальным аспектам. Отказ от инициации подобных проектов приводит к потере пессимистичного сценария развития и резко снижает готовность компаний противостоять кризисным явлениям, что наблюдается в настоящее время.

Обычно в российских фирмах решение проблемы значимости проектов и, соответственно,

их инициация поручаются нескольким людям, а иногда одному человеку, чаще всего генеральному директору, поэтому принимаемые меры нередко носят субъективный характер и не получают активной поддержки со стороны персонала. Компания «Промтрактор» не является исключением. Например, руководством не была поддержана идея реализации очень важного для сотрудников проекта по выполнению санитарно-гигиенических норм.

Как показывает практика, основными недостатками сценариев развития, формируемых подобным образом, являются:

- односторонний взгляд разработчиков и топ-менеджмента;
- трудности при достижении консенсуса по основным направлениям;
- сопротивление персонала и т.д.

Особенно эти недочеты проявляются в крупных компаниях, имеющих сложную структуру, территориально разбросанные по многим регионам филиалы.

4. «МЯГКИЙ» ПОДХОД: ТЕХНОЛОГИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Иной подход к стратегированию связан с методами организационного развития, предполагающими активное участие различных групп сотрудников в процессе формирования стратегий. К ним в первую очередь можно отнести способы, разработанные на основе модели трансформационных изменений [7], которые могут быть весьма эффективными, поскольку учитывают корпоративные ценности [10], формируют веер стратегических решений [8], стимулируют интеллектуальное предпринимательство [6]. По этой причине такой подход нередко называют «мягким». Однако у него имеются свои недостатки, такие как длительное время вовлечения всего персонала в осуществление изменений, нехватка лидеров, слаженных проектных команд и др. Для наших целей применялась технология Future

Search — «Поиск будущего» [11], позволяющая избежать многих из указанных трудностей. В ходе ее использования для ОАО «Промтрактор» была выработана стратегия развития на период 2008–2015 гг. В число решаемых задач вошли:

- диагностика роста компании, определение потребностей в развитии менеджмента и в организационных изменениях;
- выявление условий, ограничений и рисков, возникающих при реализации различных стратегий развития;
- определение основных принципов и подходов к формированию высокоэффективной современной проектной структуры.

Ключевой аспект технологии связан с обеспечением активного погружения в создание стратегии развития с соответствующими идеями относительно будущего отрасли и компании. В число тех, кто занимался решением указанных задач, входили 64 менеджера, хорошо понимающих как нужды самой организации, так и интересы различных фирм и людей из ее окружения. Участники были разбиты на восемь групп стейкхолдеров (stakeholders — заинтересованные стороны):

- 1) клиенты (посредники и конечные потребители);
- 2) специалисты;
- 3) возможные и существующие конкуренты;
- 4) менеджеры;
- 5) организаторы обучения;
- 6) специалисты по персоналу;
- 7) представители коллектива;
- 8) партнеры.

Также были выделены другие группы, влияющие на развитие и определяемые самой компанией.

4.1. Технологическая схема

Ход процесса формирования проектного поля, ранжирование его элементов, их селекция и инициация при использовании технологии «мягкого» подхода отражает рис. 5.

Рис. 5. Процедуры инициации проектов при «мягком» подходе

4.2. Полученные результаты

В соответствии с технологической схемой была сформирована общая корпоративная память компании, с ее помощью были выявлены внешние и внутренние тенденции и проблемы. Следующим шагом явилось создание поля ответных реакций, которое в данной технологии носит название *карта проблем и тенденций*, при ее построении использовался кластерный принцип.

Она включает 99 элементов, распределенных по семи секторам — кластерам, два из которых сегментированы (рис. 6).

При формировании кластерного проектного поля каждый из элементов кластеров — потенциальных проектов подвергся процедуре рейтингования, в которой приняли участие все группы стейкхолдеров, а также независимые эксперты. Рейтингование проходило как по отдельным элементам, так и по всем кластерам. Из приведенных

Рис. 6. Кластерная карта проблем и тенденций, полученная в ходе применения технологии «Поиск будущего»

<p>1. Кластер «Технические и операционные аспекты» (129 баллов)</p> <p>1.1. Операционный менеджмент (55 баллов)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Резкое изменение планов производства ■ Дублирование информации в разных документах ■ Несоблюдение регламентов или их отсутствие ■ Брак заготовок, плохое качество заготовок, литья ■ Невозможность полной обработки деталей на новом оборудовании ■ Мелкосерийность партий при большой номенклатуре ■ Необходимость обновления основных фондов <p>Модернизация производства</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Необходимость уравнения в правах отделов производства тракторов и запасных частей ■ Создание и развитие собственных высокотехнологических мощностей по производству кузнечных и литейных заготовок для заводов концерна ■ Необходимость оптимизации издержек производства ■ Плохое информирование участников относительно внесения изменений в конструкторскую документацию <ul style="list-style-type: none"> ■ Недостаточное оснащение оргтехники ■ Использование многофункционального оборудования ■ Необходимость уделить особое внимание развитию и укреплению взаимовыгодного сотрудничества ■ Управление цепями поставок ■ Возрождение опытного производства ■ Автоматизация и роботизация производства ■ Энергосбережение, снижение трудо- и материалоемкости <p>1.2. Сервисный компонент (40 баллов)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Обеспечение наличия специализированных центров по обслуживанию выпускаемой техники ■ Обеспечение наличия резерва запасных частей ■ Быстрое реагирование на отказы ■ Жесткое планирование, анализ рынка продаж и своевременный прогноз на ближайшую перспективу ■ Своевременная поставка качественных комплектующих ■ Организация безупречного сервиса ■ Сервисная сеть, постгарантийное обслуживание ■ 1.3. Изменение производственной политики (34 балла) ■ Завышенная трудоёмкость, разбегка месячного плана ■ Переосмысление значения понятия культуры производства ■ Повышение ответственности руководства за качество продукции ■ Неэффективное использование оборотных средств ■ Высокая стоимость сырья и материалов, чрезмерные транспортные затраты 	<p>4. Кластер «Политические аспекты» (1 балл)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Налоговая политика ■ Политическая стабильность в стране, в регионе 	<p>5. Кластер «Социальные аспекты» (95 баллов)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Отсутствие постоянной мотивации и оценки эффективности деятельности персонала ■ Отсутствие эффективных связей между учебными заведениями и предприятием ■ Обеспечение жильем работников предприятия ■ Недостаток рабочих кадров ■ Низкая мотивация персонала на обучение ■ Отсутствие критериев оценки проведенного обучения ■ Отсутствие преемственности в передаче знаний ■ Отсутствие системы делегирования полномочий ■ Отсутствие связи оплаты труда с результатами ■ Неудовлетворительное взаимодействие руководства предприятия с персоналом ■ Отсутствие профильного медицинского обслуживания ■ Текучесть кадров ■ Низкий уровень профессиональных компетенций, культуры поведения ■ Существование проблемы неадаптированности высококвалифицированных специалистов ■ Отсутствие программы материальной поддержки и содействия молодым специалистам ■ Несовременная система удержания наиболее ценных работников ■ Отсутствие программы развития физкультуры и спорта ■ Отсутствие готовых специалистов рабочих профессий (сварщики, термисты) ■ Неразвитость системы наставничества, отсутствие мотивации наставников ■ Отсутствие целевой программы подготовки кадров ■ Отсутствие программы поддержки материнства и детства
<p>2. Кластер «Корпоративная культура, внутренняя среда» (16 баллов)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Социальная привлекательность ■ Заработная плата, соцпакет ■ Санитарно-гигиенические условия ■ Корпоративная культура, менталитет ■ Отсутствие информированности персонала о перспективах завода и достигнутых результатах, вовлечение сотрудников в производственные процессы ■ Управленческие технологии ■ Формирование концепции корпоративного мышления, ориентированной на достижение единой цели 	<p>3. Кластер «Внешняя среда» (11 баллов)</p> <p>3.1. Экономика, агрессивная конкуренция (11 баллов)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Высокая эффективность ■ Интенсификация, гибкость, инновации ■ Технологический прогресс ■ Качество выпускаемой продукции (жесточение требований к качеству) ■ Полномочия, ответственность ■ Брендинг ■ Появление компаний Китая в долевым сегменте ■ Рентабельность <p>3.2. Окружающая среда (0 баллов)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Близость предприятия к городской свалке ■ Плохое качество холодной воды 	<p>6. Кластер «Организационные аспекты» (40 баллов)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Нерпимичность поставок ■ Частая корректировка планов ■ Своевременное формирование портфеля заказов ■ Жесточение требований к срокам выпуска заказов ■ Повышение требований к качеству выпускаемой продукции ■ Низкое качество заготовок, отливок и паковок ■ Низкий технический уровень эксплуатационных средств ■ Необходимость технического перевооружения ■ Отслеживание удовлетворенности клиента («цена — качество») ■ Соблюдение сроков выполнения заказов ■ Аутсорсинг услуг и компонентов ■ Низкий уровень организации рабочих мест ■ Формирование запасов на складе от поставщика ■ Отсутствие четкого графика поставки на перспективу <p>7. Кластер «Финансовые аспекты» (12 баллов)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Свободный рынок инвестиций IPO ■ Ценовая политика, качество ■ Нерациональное распределение финансовых ресурсов группы ■ Увеличение объема средств, выделяемых для реконструкции ■ Отсутствие экономического анализа управленческих решений ■ Дебиторская задолженность, неудовлетворительные сроки платежей ■ Низкие цены для партнеров ■ Неэффективное распределение бюджета ■ Дорогие деньги и дорогие кредиты, привлечение инвесторов ■ Оптимизация отвлеченных активов ■ Освобождение от непрофильных активов ■ Неритмичность поставок ■ Скорость оборачиваемости капитала ■ Несовременная система планирования

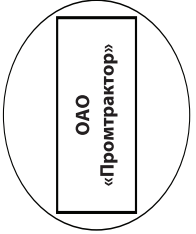


Таблица. Структура кластерного поля ОАО «Промтрактор» с рейтингом кластеров и сегментов, построенная по технологии «Поиск будущего»

№	Кластеры, сектора и сегменты	Рейтинг, баллы	Количество элементов	Количество проектов
1	Технические и операционные аспекты	129		
1.1	Операционный менеджмент	55	19	7
1.2	Сервисный компонент	40	7	4
1.3	Изменение производственной политики	34	5	1
2	Социальные аспекты	95	21	6
3	Организационные аспекты	40	14	5
4	Корпоративная культура	16	7	1
5	Финансовые аспекты	12	14	3
6	Внешняя среда	11		
6.1	Экономика, агрессивная конкуренция	11	8	2
6.2	Окружающая среда	0	2	0
7	Политические аспекты	1	2	0
Всего			99	29

в таблице данных по каждому кластеру хорошо видно, как решается в данном случае проблема значимости.

Максимальный рейтинг — 129 баллов — получил кластер «Технические и операционные аспекты», здесь же имеется максимальное число проектов (12) (см. таблицу). Минимальный рейтинг — 1 балл и ноль проектов имеет кластер «Политические аспекты». Следует отметить, что сегмент «Операционный менеджмент» обладает максимальным рейтингом — 55 баллов и насчитывает семь проектов; сегмент «Окружающая среда» имеет минимальный (нулевой) рейтинг.

В результате процедур рейтингования и селекции, выполненных участниками, размер проектного поля по сравнению с картой проблем и тенденций сократился более чем в три раза (до 29 элементов).

На основе сформированного проектного поля участники отобрали 11 наиболее перспективных проектов. Однако лидеры нашлись для ведения только семи из них, и были созданы коалиционные команды, которые взялись за предварительную проработку этих проектов. Таким образом, этап инициации затронул всего 7 из 99 элементов поля ответных реакций. Практика показывает, что

этот показатель типичен для многих российских промышленных компаний.

После коллективного рассмотрения проработанных проектных идей началась немедленная реализация двух проектов. С запуском остальных было решено подождать до нового года. Фактически в этом случае хорошо виден «эффект воронки», известный в практике управления проектами (рис. 7).

При решении проблемы инициации по каждому из проектов, составляющих пул, в первую очередь учитывались 12 аспектов, среди которых:

- соответствие проектных целей стратегическим целям компании и фокусным направлениям;
- ожидаемые результаты;
- основные показатели, характеризующие использование ресурсов;
- опыт.

5. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Рассмотрим, как были решены проблемы, связанные с идентификацией проявлений нестабильности и планированием управления ими.

Рис. 7. «Эффект воронки» в технологии «Поиск будущего»



* Системная технология вмешательства.

5.1. Проблема покрытия

5.1.1. Размеры полей

На кластерном поле карты проблем и тенденций отображено 99 элементов, что более чем в три раза превышает количество элементов, представленных на матричном поле ответных реакций. Наложение полей друг на друга показывает, что кластеры карты охватывают практически все сектора матричного поля за исключением пяти элементов, связанных с возможностями, предоставляемыми внешней средой. Эти элементы, так называемые белые пятна карты, относятся к сектору SO.

Вместе с тем матричное поле слабо отражает уровень корпоративной культуры и социальные аспекты, однако они весьма важны для развития

компании. Это можно объяснить тем, что классический подход в основном реализуют рабочие группы аналитиков, а в процессе составления карты задействован персонал из разных сфер деятельности организации. В целом кластерное поле содержит большинство элементов матричного поля и позволяет рассматривать гораздо более широкий спектр проектов.

5.1.2. Структурные особенности полей

Структуры полей заметно отличаются друг от друга, что обусловлено принципиальными различиями в их формировании. В первом случае при построении матричного поля использовался дихотомический принцип, во втором для формирования проектного пространства применялись

кластеры. Полученное кластерное поле более четко структурировано по проблемам и тенденциям, что дает возможность сразу выявить, к какому именно кластеру относится проект. На матричном поле такое разделение отсутствует. Сектора кластерного поля отображены более детально. Так, наиболее крупный кластер «Технические и операционные аспекты» включает три сегмента. Данное разделение крупных секторов на более мелкие сегменты позволяет быстрее определить потребности в проектах и, соответственно, сформировать более эффективную стратегию развития компании.

5.2. Проблема значимости

Главным отличием партисипативной технологии от классического подхода является возможность получения проектных полей с рейтингами их элементов. В процессе рейтингования принимают участие представители разных подразделений, что позволяет быстро достичь консенсуса при формировании пула перспективных проектов и выделении ресурсов для их реализации. Первым в рейтинге стоит кластер «Технические и операционные аспекты». Большинство проектов матричного поля секторов ST, WO соотносятся именно с этим элементом карты и входят в реалистические сценарии развития. Меньший рейтинг имеют кластеры «Финансовые аспекты» и «Внешняя среда», инициация проектов которых связана с оптимистичным сценарием. В свою очередь пессимистичный сценарий ассоциируется с кластером «Социальные аспекты», но, как показано выше, проекты из этого сценария не рассматриваются руководством в качестве приоритетных. Таким образом «мягкий» подход предоставляет возможность инициировать проекты с наиболее высокими рейтингами и позволяет избегать серьезных трудностей, неизбежно возникающих при селекции проектов узким кругом топ-менеджеров. При этом не нарушается сложившийся баланс интересов и не происходит борьба за ресурсы.

5.3. Проблема инициации

Между технологическими схемами, приведенными на рис. 3 и 5, имеется существенное отличие. При «жестком» подходе проектная деятельность начинается с директивного решения руководства, а при «мягком» формирование проектного поля, решение об инициации проектов, включая утверждение топ-менеджментом компании перспективного пула проектов, принимается только после достижения консенсуса представителями разных подразделений.

В рамках ограниченных возможностей, имеющихся у российских компаний для реализации стратегий развития, своевременное принятие согласованного решения по инициации проектов имеет весьма важное значение. Во-первых, сокращается время на разработку и реализацию проектов, во-вторых, под конкретные, хорошо проработанные проекты легче найти и выделить ресурсы, в-третьих, появляется возможность повысить уровень вовлеченности и мотивацию персонала, и, в-четвертых, наличие большого количества людей, участвующих в диагностике, позволяет скорректировать субъективное мнение отдельных персон.

5.4. Временной диапазон

По времени весь технологический процесс Future Search занимает порядка 14 дней (три дня требуется для подготовки конференции, в течение трех дней проходит данное мероприятие и восемь дней осуществляется обработка результатов) и позволяет без промедления приступить к реализации перспективных проектов, составляющих пул. При этом качество проектных работ повышается. В современном быстро меняющемся мире это преимущество порой оказывается главным. Для получения подобных результатов традиционными методами может потребоваться от нескольких месяцев до нескольких лет.

5.5. Возможные улучшения

Несмотря на явные преимущества «мягкого» подхода, ряд традиционно применяемых инструментов, например SWOT-анализ, VRIO-анализ, также имеют свои достоинства. Так, детальный анализ, проведенный аналитиками консультационных фирм, дает возможность взглянуть на компанию со стороны, ее персонал такой возможностью не располагает. В связи с этим на практике целесообразно использовать заранее полученные результаты SWOT-анализа и другие инструменты для построения кластерной карты. Это позволяет исключить возникновение белых пятен при оценке возможных проявлений нестабильности, в первую очередь со стороны внешней среды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленные в статье результаты позволяют говорить о «мягком» подходе как о более адекватном способе ведения бизнеса в условиях усиливающейся нестабильности внешней и внутренней среды. При этом формирование

сценариев развития компаний с помощью поля ответных реакций, а затем проектного поля в виде пула стратегически важных проектов дает возможность достичь максимального покрытия различных проявлений нестабильности и получить большее количество стратегических инициатив с высокой степенью вариабельности. Эти результаты ранее подтверждали примеры крупных промышленных компаний, таких, которые входят в состав группы ГАЗ, объединения «Запсибнефтегазпром», ОАО «Ковровский механический завод» и т.д.

Вместе с тем более чем 12-летний опыт проектной деятельности в этом направлении показал, что возможность использования данного подхода в равной степени распространяется на организации банковской сферы и торговой отрасли, транспортные предприятия, а также различные государственные учреждения. Однако данная статья адресована специалистам, работающим именно в промышленных компаниях, поскольку в них сейчас наметилась тенденция внедрения новых форм ведения бизнеса, поиска новых подходов и методов, повышающих вовлеченность персонала в производственную деятельность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: ЮНИТИ, 1998.
2. Фаэй Л., Рендел Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2002.
3. Кортни Х., Керкленд Дж., Вигери П. Управление в условиях неопределенности / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
4. Царьков А.С. Управление проектами: от идеи к документу. — М.: Университетская книга, 2007. — 320 с.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. — СПб.: Питер, 2001.
6. Константинов Г.Н. Интеллектуальное предпринимательство или принципы обретения конкурентных преимуществ в новой экономике // Harvard Business Review. — 2005. — Октябрь.
7. Beckhard R. (1989). *A Model for the Executive Management of Transformational Change*. The 1989 Annual: Developing Human Resources, University Associates.
8. Filinov N.B. (2003). *Business Decision — Making in the Era of Intellectual Entrepreneurship. Challenging the Frontiers in Global Business and Technology: Implementation of Changes in Values, Strategy and Policy*. Budapest, pp. 409–416.
9. PMI. (2004). *Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square, PA, USA.
10. Settltz A.M. (2007). «Role of the board of directors in the development of effective company strategy». *Journal for the Finance Director* (Moscow), June.
11. Weisbord M., Janoff S. (2000). *Future Search — An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities*. 2 ed., Berrett-Koehler.