

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРОЕКТОВ

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРОЕКТОВ

В зависимости от сложности и масштаба бизнеса компании формат разработки и размер описания подготовленной стратегии могут существенно варьировать. Например, стратегия развития небольшой предпринимательской компании часто вырабатывается в рамках однодневной или двухдневной стратегической сессии. А стратегия крупной корпорации обычно разрабатывается несколько месяцев с активным привлечением стратегических консультантов. Тем не менее ключевые этапы разработки стратегии развития предприятия, как правило, остаются одними и теми же.

Цели и стратегические вопросы

Стратегический анализ

Выбор стратегической альтернативы

**Разработка плана реализации
выбранной альтернативы**

*ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ
СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ*

ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

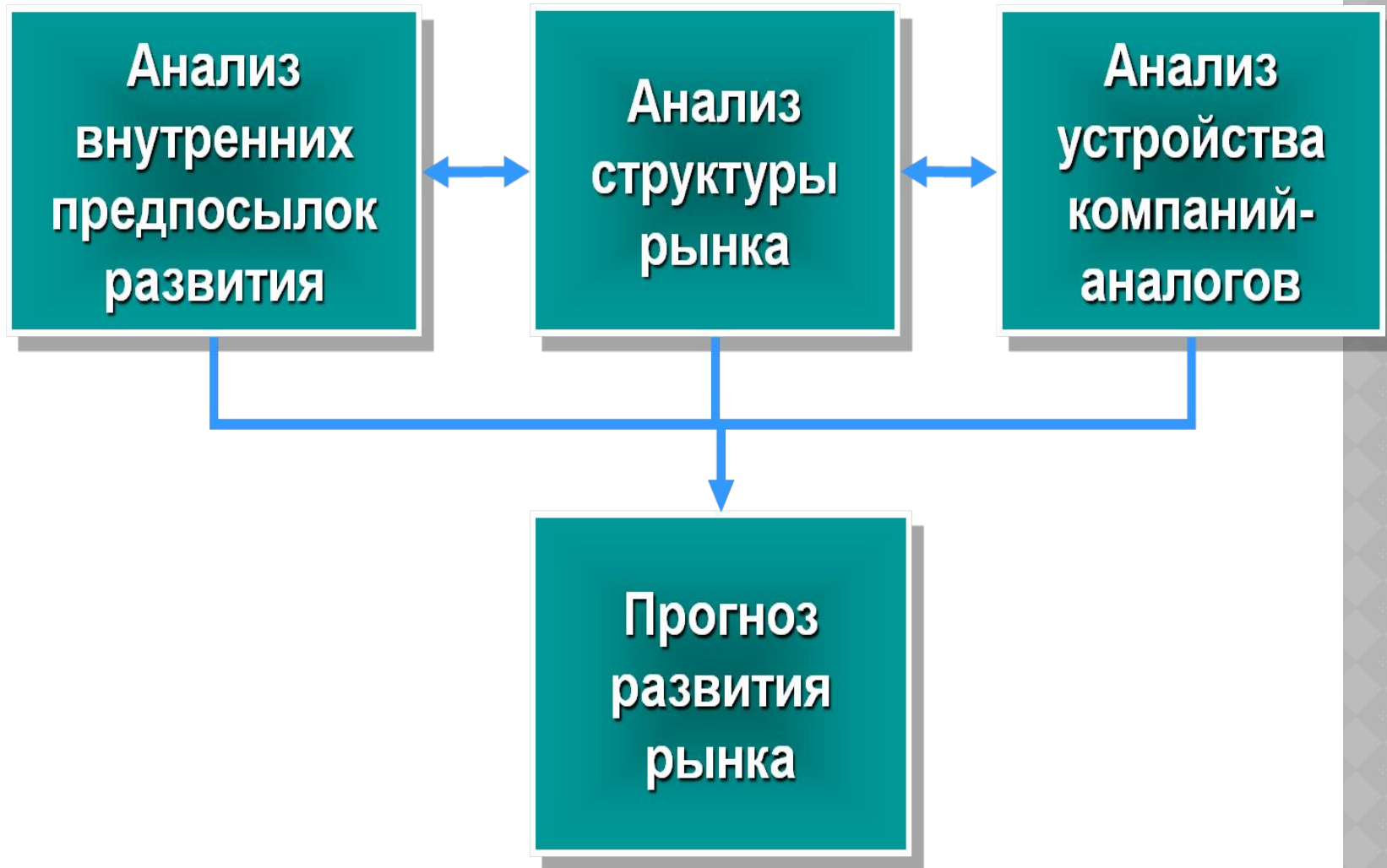
- Первый вопрос, который возникает еще до формулирования стратегических целей, для кого это делается в первую очередь - для самих себя или для внешнего пользователя (инвестора, головной компании холдинга и т.п.). Само содержание стратегии от этого меняться не должно, но акценты в подготовке и представлении стратегии могут существенно различаться. Так, в стратегии для инвестора описание стратегии следует приблизить к формату бизнес-плана: детальный и хорошо структурированный стратегический анализ, подробное обоснование и расчет требуемых инвестиций и т.д. В то же время в «стратегии для себя» значительная часть хорошо известной в компании аналитической информации и детальные экономические расчеты могут опускаться или прописываться тезисно.
- Обычно формулируются две-три цели, которые четко задают приоритеты в стратегических действиях компании. Наша практика показывает, что не стоит стремиться с самого начала выработать законченные формулировки целей. Причем следует различать разные типы целей: если цели-критерии (например, достичь за пять лет оборота \$100 млн) бывает полезно устанавливать изначально и исходя из них подбирать подходящие средства их достижения, то цели-действия (к примеру, создать собственную сеть дистрибуции на определенной территории) логичнее принимать уже после проведения стратегического анализа и выбора конкретной стратегической альтернативы. В противном случае приходится сталкиваться с ситуацией, когда на финише стратегического процесса все понимают нежизнеспособность официально утвержденных на старте целей, но скорректировать их уже вроде бы как неудобно.

- Кто формулирует цели? Ответы разных компаний варьируют от «собственник» до «все сотрудники компании» и зависят от системы управления и корпоративной культуры. Можно порекомендовать встроить формулирование целей в принятую в компании процедуру принятия ключевых управленческих решений.
- Важно избегать двойных стандартов и «загнанности в угол». Например, мы столкнулись с ситуацией, когда головная компания отраслевого холдинга директивно спускала «дочкам» в качестве одной из целей нормативный уровень рентабельности, явно завышенный для данной отрасли. Загнанные в угол компании в ответ «выкатывали» инвестиционную программу модернизации производства на весьма круглую сумму. В итоге средств на модернизацию стабильно не хватало, показатель рентабельности не достигался, но формально при разработке стратегии фирмы все делалось правильно.
- Наш опыт показывает, что наиболее важными предпосылками для формулирования целей развития часто оказываются так называемые стратегические вопросы. Такие вопросы порой носят характер почти детских и касаются либо угроз (к примеру, «способно ли наше КБ разработать конкурентоспособную продукцию следующего поколения?»), либо возможностей развития компании (например, «что нам мешает превратиться из регионального игрока в национального?»).
- Впрочем, основную ценность имеют не сами по себе стратегические вопросы, а стратегические ответы на них. К примеру, мы можем прийти к трудному, но честному ответу, что наши конструкторы в заданный срок не смогут разработать образец новой продукции, на которую мы делаем большую ставку, и нам нужно заказать инжиниринг на стороне. Или что для превращения в национального игрока нам не обойтись без привлечения серьезного инвестора. Ценно здесь то, что до этого такие стратегические решения часто вообще не рассматривались.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Наши стратегические планы и решения должны по возможности базироваться на обоснованных фактах, тенденциях и прогнозах. В идеале стратегический план мог бы создаваться просто путем перевода основных выводов стратегического анализа в формат стратегических действий. К сожалению, на практике так чаще всего не получается.

Обычно стратегический анализ включает проработку ряда блоков



ЛОГИКА И ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

- Стратегические альтернативы описывают существенно различные варианты развития компании. Наличие интересных и действительно конкурентных стратегических альтернатив расширяет видение перспектив развития и делает выбор итогового пути развития компании более осознанным.
- Тем не менее практики часто со скепсисом относятся к необходимости данного этапа разработки стратегии, поскольку они хорошо видят лишь один вариант развития, основанный на предшествующей логике развития компании. Подход к тому, что делать в подобной ситуации, может быть разным. Если за этим стоит консерватизм команды, привыкшей двигаться по накатанной колее, необходимо настоять на выработке страт альтернатив. Если же за такой позицией стоит опыт динамичной команды, успевшей проанализировать и перепробовать целый спектр идей и проектов развития, то можно считать, что работа по подготовке альтернатив ими уже проведена.
- Обычно в основу каждой из альтернатив ложится одна из масштабных идей развития компании. Таких идей не бывает много, поэтому и альтернатив, как правило, получается две-три. Ценность проработки альтернатив заключается в том, что мы разворачиваем логику реализации данной идеи развития до более конкретных вопросов (какие компетенции наиболее важны, как мы позиционируем себя на рынке, во что мы инвестируем и т.д.).
- При проработке альтернатив большое значение имеет такой момент, как сопоставимость альтернатив, это позволит затем осуществить рациональный выбор одной из них. Для этого прежде всего следует хотя бы укрупненно оцифровать альтернативы по одинаковому набору наиболее значимых показателей на конец периода стратегического планирования (выручка, прибыль, объем инвестиций и т.д.). Причем из того, что одна из альтернатив лидирует по данным показателям, еще не следует автоматически, что ее следует выбрать. В некоторых случаях анализ рисков (жесткие сроки реализации проектов, отсутствие требуемых компетенций и т.д.) приводит к выводу, что лучше выбрать менее выгодную, но более надежную или близкую компании альтернативу.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН

- На основе выбранной альтернативы прописывается стратегический план, ключевыми составляющими которого являются стратегическая концепция развития и программа мероприятий по реализации стратегии. В стратегической концепции лаконично описываются логика и задачи развития и основные мероприятия по их реализации.
- Как правило, на этапе выбора альтернативы ряд идей и проектов развития носит достаточно общий характер. Поэтому на этапе разработки стратегического плана следует более детально их проработать. Удачным методом решения этой задачи может стать формирование рабочих групп для проработки каждого из проектов развития. Это позволяет не только сократить сроки работ, но и вовлечь в разработку стратегии основную часть менеджеров среднего звена, и даже перспективных сотрудников. Дополнительным эффектом часто оказывается и позитивное отношение членов рабочих групп к решению новых задач, возникающих на этапе реализации стратегии. В результате проработки каждого проекта развития иногда не только конкретизируются содержание и сроки требуемых мероприятий, но и выявляются задачи на стыках проектов, без решения которых каждый из смежных проектов будет сложно реализовать.
- Подготовка программы мероприятий по реализации стратегии - несложная задача для практиков. Тем не менее стоит отметить важность установления персональной ответственности за выполнение в срок каждого из мероприятий, а также необходимость тщательно согласовывать сроки всех мероприятий. Это делает программу действительно реализуемой.

○

- На этапе подготовки стратегического плана стоит не пожалеть дополнительного времени на разработку функциональных стратегий основных подразделений компании. Когда функциональные стратегии разрабатываются в тесной связи с задачей обеспечения реализации стратегии, в них появляется внятность, логика и хорошая согласованность с функциональными стратегиями других подразделений.
- По каким показателям следует контролировать выполнение стратегии? Обычно выполнение стратегии контролируют по основным финансовым показателям, заложенным в стратегический план. С одной стороны, это как раз те показатели, которые интересуют собственников. С другой - на практике нередко оказывается, что на достижение (или недостижение) таких показателей влияет не только реализация стратегии, но и те или иные внешние факторы. В итоге может оказаться, что команда все сделала для реализации стратегии, но формально ее «завалила», и наоборот, стратегический план мог быть провален, а формально показатели оказываются в порядке. По-видимому, такая система не слишком мотивирует на полноценную реализацию стратегии.
- Более логичным видится осуществлять контроль как за выполнением ключевых количественных и временных показателей стратегии (например, количество введенных точек продаж за год или сроки ввода нового цеха), так и за выполнением финансовых показателей. И прежде всего контролировать ключевые нефинансовые показатели реализации стратегии. Если они выполнены, а финансовые показатели - нет, тогда необходимо проанализировать, с чем именно это связано.