

STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT

Chapter 5

How to develop a strategy?

Lecturer: Kholbaev Bakhrom, PhD

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Лекция 5

Как создаётся стратегия?

Разработка стратегии

Это особый подход к достижению целей предприятия, основанный на глубоком анализе внешней и внутренней ситуации и траектории развития, определении обоснованных целей и создании комплексного стратегического плана по их достижению.

Разработка стратегии преследует только одну цель: реализацию стратегии. Несмотря на банальность этого утверждения, подавляющее большинство разработчиков ставят целью именно создание стратегии, а вопросы её реализации оставляют на исполнителях.

Грамотная разработка стратегии позволяет повысить вероятность реализации стратегии. В этой статье мы разберем минимально необходимый набор требований, внимание к которым особенно важно, если ваша цель не только разработать, но и реализовать стратегию развития компании. Также вы сможете оценить систему управления вашей компании с помощью специального экспресс-теста качества управления.

В ходе поиска ответа на ваш вопрос вы могли найти вот эту статью, посвящённую разработке стратегии. Несмотря на авторитетность ресурса, она содержит несколько ошибок. Постараемся раскрыть тему подробнее.

Для чего нужна разработка стратегии развития

Что же такое хорошая стратегия развития организации? В первую очередь это означает то, что стратегия имеет поддержку на всех уровнях компании. В



широком смысле, от генерального директора и владельцев до рядовых исполнителей.

С чего начинается поддержка изменений, предлагаемых стратегией? Он начинается с понимания этой стратегии и подходов к её реализации.

Понимание и принятие начинается с понятной информации, изложенной в стратегии. Если стратегия разработана вне внутреннего информационного контекста организации, например, с помощью внешних консультантов, или даже специальным подразделением стратегического планирования без привлечения других подразделений, то такая стратегия с большой вероятностью встретит сопротивление.

Чтобы создать рабочий, по-настоящему понятный, а значит потенциально реализуемый документ под названием «стратегия развития бизнеса» (систему гипотез, целей, задач, способов их реализации) недостаточно просто облечь результаты стратегического анализа и выводы из него в визуально привлекательную форму.

Необходимо, чтобы разработка стратегии удовлетворяла определенным требованиям, которые следуют не только из классической системы управления по целям, но и учитывают специфику управления стратегическими (т.е. масштабными и долгосрочными) изменениями организации и экосистемы бизнеса.

Какие компании должны выполнять требования к разработке стратегии

Может создаться ложное впечатление, что если стратегия развития компании не предусматривает изменения самой организации, а заключается в том, чтобы обеспечить выход бизнеса на новый географический рынок (масштабирование существующей бизнес-модели), то и требования управления внутренними изменениями можно не учитывать.

На самом деле это ошибка. Любой организации организации всё равно придется меняться и адаптироваться. Если при разработке стратегии не учесть вопросы адаптации системы управления и всех структур компании к новой стратегии, то это таит в себе множество рисков.

Если же речь идет о масштабных изменениях бизнеса и структуры компании, о модификации её бизнес-модели и других фундаментальных основ функционирования организации, то стратегия должна учитывать максимально возможное количество факторов успеха реализации стратегии. В этом



случае разработка стратегии является сложным, многоэтапным и итеративным процессом.

Чтобы стать профессионалом в разработке стратегии и её реализации необходимо потратить время на изучение подходов и практику их применения. Мы бы хотели облегчить такую работу для наших читателей и поделиться некоторыми советами. Несмотря на свою простоту, эти советы являются ключевыми в деле улучшения реализации стратегий организаций.

План разработки стратегии развития

Разработка грамотной стратегии организации является сложным процессом, в котором участвуют множество людей в компании и даже за ее пределами. Не спешите начинать разработку стратегии развития без предварительной подготовки. Она может получиться не только не очень качественной, но и бесполезной. Для начала необходимо детально проработать следующие вопросы:

- каким должен быть результат в конечном итоге?
- какие методы анализа необходимо применить при разработке стратегии?
- что конкретно нужно проанализировать во внешней среде и внутри компании?
- какие форматы отдельных разделов плана будут наиболее понятными и полезными для исполнителей?
- из каких разделов должен состоять стратегический план?
- насколько подробно описывать разделы стратегического плана?
- кто будет ответственен за разработку того или иного раздела стратегического плана?

Если делать эту работу один раз в 10 лет, то толку от этого немного. Полученные навыки и знания быстро растворятся в «операционке» и, фактически, исчезнут. Такие действия должны выполняться с определенной периодичностью, например, раз в несколько месяцев или чаще по необходимости.

Ни в коем случае разработка стратегии не должна являться проектной «кампанейщиной». Иначе ваша компания никогда не станет стратегически сфокусированной. Состояние стратегической сфокусированности компании достигается в рамках внедрения системы стратегического управления. «Планирование разработки стратегии» – это не просто благие пожелания.



Такой подход даёт всем участникам четкое понимание того, как сделать такой сложный проект, как обеспечение качественной разработки стратегии развития и её эффективной реализации.

В условиях дефицита необходимых компетенций стратегического планирования и управления, которое наблюдается в настоящее время, это жизненно необходимо. Разработка стратегии компании часто превращается в очередную авантюру менеджмента. А все потому, что участники проекта подходят к этому вопросу не подготовленными, не вооруженными соответствующими методами и эффективными способами их использования.

План реализации стратегии развития

Создать стратегию – ничтожно малый труд по сравнению с тем, что необходимо сделать для её реализации. После разработки стратегического плана начинается основная работа. На этом этапе возникают основные сложности и именно на этом этапе появляется печальная статистика о том, что лишь одна из десяти продолжительно существующих компаний может заявить о полной реализации своей стратегии.

Причины обычно лежат в том, что компаниям не удается связать стратегическое управление с операционным управлением. А именно этот подход даёт возможность детализировать процесс достижения стратегических целей в тысячах и миллионах действий сотрудников. Тех самых, чьими руками и реализуются масштабные стратегические решения.

Что нужно сделать, чтобы исправить эту ситуацию? Выделим три главных момента, которые помогают перейти от смелых и амбициозных стратегий к эффективным действиям по их реализации.

Разработка стратегии и каскадирование

Это не пресловутая детализация стратегических целей, это полноценное стратегическое (то есть, долгосрочное) планирование на всех уровнях организации. И посвящены эти стратегии нижнего уровня тому, как измениться составной части компании таким образом, чтобы эффективно реализовать стратегию развития компании в целом.

В ходе каскадирования создаются, например, стратегии развития бизнес-единиц, функциональные стратегии в области организационного развития, маркетинга, продаж и других функций и подразделений, обеспечивающих деятельность компании. Иногда такие стратегии называют



инфраструктурными, подразумевая их подчиненность корпоративным и бизнес стратегиям.

Синхронизация при разработке стратегии

В ходе каскадирования происходит и другой важный процесс – синхронизация стратегий. Это касается стратегий формально не зависимых друг от друга подразделений или бизнес-единиц.

Их планы должны быть синхронизированы между собой по всем параметрам, рассогласование которых может воспрепятствовать эффективности реализации общей стратегии развития компании.

Как вы понимаете, при таком подходе к планированию трудно ожидать, что стратегический план будет пустышкой, выдуманной в тиши кабинетов топ-менеджерами предприятия или консультантами.

Такая организация процесса подразумевает активный двусторонний обмен информацией и мнениями между уровнями управления. Именно такой активный обмен мнениями при синхронизации поможет выявить бреши в первоначальном стратегическом плане, которые сверху попросту были не видны.

Всё это подразумевает определенный уровень доверия к исполнителям, которая должна быть дополнена необходимыми методологиями и системой отчетности. А доверие возникает тогда, когда вы уверены в своей квалификации и квалификации ваших сотрудников.

Необходимые ресурсы для реализации стратегии

Согласно периодической системе стратегических элементов важнейшую роль в повышении вероятности реализации стратегии играет управление ресурсами, часть из которых является для компании различными видами капитала. Здесь имеются в виду не столько материальные ресурсы, сколько нематериальные. Некоторые менеджеры, хотя и научились считать деньги, не всегда верно соотносят проекты с реальными возможностями исполнителей и упускают из виду так называемые тонкие материи.

Яркие примеры неудач, вызванных таким неграмотным управлением, мы можем наблюдать сейчас в оборонной и космической отрасли. Несмотря на то, что финансирование определенных работ сейчас выросло в разы, выполнить требования заказчиков некоторые предприятия оказываются не в состоянии, независимо от объема выделяемых средств.



А всё потому, что были потеряны или не воспроизводились ключевые компетенции, требуемые для создания того или иного вида техники.

Двусторонняя коммуникация при разработке и реализации стратегии

В процессе реализации стратегии большое значение имеют внутрифирменные коммуникации, который мы называем стратегическим диалогом. Это не просто фраза, а научная категория, которая служит и для многофакторного анализа состояния системы стратегического управления в компании, который мы проводим в рамках специального аудита.

В процессе реализации стратегии большое значение имеет обратная связь. Компании используют в стратегическом контуре управления обратную связь, содержащую три типа обратной связи:

Первый тип подразумевает корректировку ресурсов на реализацию конкретной стратегической инициативы. В этом случае мы предполагаем, что стратегия верна, но неправильно распределены усилия по её реализации. Пример: задержка выполнения стратегического проекта, которую можно компенсировать, выделив дополнительные ресурсы на этот проект.

Второй тип обратной связи предусматривает корректировку самой стратегии и состава стратегических инициатив по её реализации. В этом случае есть основания полагать, что гипотезы о будущем развитии и ваши стратегические цели верны, но есть ошибка в принятых способах их достижения. Мы не пересматриваем цели, а только методы их достижения, например, корректируем состав стратегических инициатив. Пример: закрытие одного проекта, направленного на реализацию цели, и открытие другого.

Третий тип обратной связи предусматривает корректировку самих целей или даже видения. Суть заключается в оценке достоверности тех гипотез об изменении внешней среды (мир, страна, экономика, отрасль, наш регион, город, компания, в которой мы работаем), которые были заложены в стратегию. Т.е. мы понимаем, что ошибочны гипотезы, стоящие в самой основе нашей стратегии. Поэтому нам приходится корректировать эти гипотезы, а также видение, стратегические цели и, разумеется, стратегии их достижения.

Культурные составляющие при разработке и реализации стратегии



В современной экономике и любой компании нельзя просто взять, разработать стратегию и сказать «Вперед, товарищи!». Вернее, сделать так можно, а вот получить ожидаемый амбициозный результат вряд ли.

В современных условиях далеко не все решается концентрацией ресурсов, да и никогда этим ничего не решалось. Многое и сейчас и всегда зависит от мягких факторов, и одним из важнейших таких факторов является организационная культура.

Каждая отрасль требует определенной специфики деловых взаимоотношений внутри коллективов, и каждая компания является носителем определенного своеобразия в этой сфере.

В соответствии с нашими исследованиями, одним из важнейших качеств организации в современных условиях является способность быстро адаптировать свою работу под изменяющиеся внешние условия.

Корпоративная культура компании должна поддерживать такую способность. Банальное сопротивление изменениям со стороны сотрудников часто оказывается непреодолимым препятствием на пути реализации стратегий.

Ежедневное развитие и постоянное внимание к стимулированию более эффективного делового поведения и концентрации сотрудников на достижение целей и результатов является основой долгосрочной конкурентоспособности компании и ее экономического процветания.

В противном случае внутренние проблемы отнимут слишком много сил на пути реализации планов компании. В современных условиях коллектив не может эффективно справляться с масштабными задачами без общего видения и внутрифирменного консенсуса.

Когда вся компания фокусируется на реализации своей стратегии развития, это дает ей значительные преимущества по сравнению с конкурентами, позволяет быстрее идентифицировать новые рынки в своей отрасли, использовать их эффективнее, а также при определенных обстоятельствах эксплуатировать слабости конкурентов.

Как разработка стратегии может помочь проектам

В условиях нестабильности внешней среды и усиления конкуренции на локальных рынках первоочередной задачей для компаний является повышение конкурентоспособности. Ключ к успеху в таких условиях



лежит не в одном или двух удачных решениях, а в постоянном притоке свежих идей и эффективном их внедрении.

Конкуренция сегодня происходит уже не на уровне товаров или услуг, а на уровне способностей их постоянно улучшать в соответствии с требованиями рынка. При этом взаимное усиление преимуществ компаний возникает не случайно, а в результате планомерной работы по созданию уникальных способностей по всей цепочке создания стоимости. Такая работа обычно ведется в рамках системы стратегического управления. Качество этой системы определяет эффективность и целенаправленность всей деятельности компаний, а качественная стратегия развития является логическим результатом функционирования такой системы.

Список использованной литературы

1. Harvard Business Review Project Management Handbook - Antonio Nieto-Rodriguez - Harvard Business Review Press, 2021
2. Implementing Positive Organizational Change: A Strategic Project Management Approach - Gina Abudi - J. Ross Publishing, 2017
3. ISE Strategic Management - Frank Rothaermel - McGraw-Hill Interamericana de España S.L.; 2020
4. PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management – Project Management Institute, 2021
5. Project Management: A Strategic Managerial Approach - Jack R. Meredith - Wiley; 10th edition, 2017
6. Strategic Management - Frank Rothaermel - McGraw Hill; 2016
7. Strategic Management - Fred David - Pearson; 17th edition, 2019
8. Strategic Management - А. Петров - Piter, 2018
9. Strategic Management: Theory & Cases - Charles W. L. Hill - Cengage Learning; 2019
10. Strategic Project Management Made Simple: Solution Tools for Leaders and Teams - Terry Schmidt - Wiley; Second edition, 2021
11. Стратегический менеджмент – Александрова А.В. - Инакф-М, 2018



12. Стратегический менеджмент – Ансофф И. - Классическое издание - пер. с англ. О. Литун; - СПб.: Питер, 2009
13. Стратегический менеджмент – Лапыгин Ю.Н. – Инфра-М, 2017

