

## стратегия и проекты – связь и развитие



**Равиль Назимович Шамгунов,**  
доцент кафедры «Инновационный менеджмент» ФГОУ ВПО  
Финансового университета при Правительстве Российской  
Федерации, управляющий директор Департамента  
стратегического анализа и разработок Внешэкономбанка,  
кандидат технических наук.

### Стратегия развития компании

Деятельность любой средней и крупной компании состоит из текущей деятельности и деятельности по развитию компании. Целенаправленное развитие компаний происходит на базе разрабатываемых и реализуемых стратегий. Стратегия нужна для того, чтобы наиболее эффективно распределить имеющиеся и привлекаемые ресурсы на ее долгосрочное развитие.

Существует более 100 определений стратегии. В определениях раскрываются разные составляющие стратегии: цель разработки, состав, направление работ и т.д. С точки зрения содержания стратегии, по мнению автора статьи, стратегия – это согласованная собственниками и ТОПами компании система долгосрочных целей и путей их достижения – проектов, программ, образующих портфель проектов [1]. Т.е. документ под названием «Стратегия» должен содержать систему долгосрочных целей и путей их достижения. Наличие в документе «Стратегия» только целей и качественных пожеланий по их достижению не является стратегией. Как не является стратегией пусть и завизированный всеми ТОПами документ «Стратегия», выполнять который они не собираются или собираются в меру своего понимания и личных интересов.

Другой особенностью стратегии является ограниченность ресурсов, выделяемых

на развитие компании. Их всегда не хватает. Поэтому задача состоит в их наиболее эффективном распределении. Исходя из этого, утверждают, что стратегия – это концентрация ресурсов на направлении главного удара. Для коммерческих компаний – это концентрация ресурсов на создании и развитии долговременных конкурентных преимуществ, т.к. без этого невозможно победить в конкурентной борьбе.

Для определения долгосрочных целей развития компании необходимо задать вопрос, с какой целью собственники компании создали бизнес? В большинстве случаев цель создания компании состоит в получении собственниками дохода, в росте стоимости акционерного капитала или долей, которыми они владеют. С учетом рисков, получаемый доход должен существенно превышать доход от размещения финансовых средств в банках и иных финансовых институтах. Целевым значением для ТОПов компании является получение дохода выше среднего, достигаемого в отрасли, где работает компания.

Очень часто на вопрос об основной цели бизнеса отвечают: «получение прибыли». Но прибыль можно получать по-разному. Можно в течение многих лет каждый год получать небольшой доход, небольшую прибыль, к примеру, на уровне средней в отрасли, а можно инвестировать в развитие: несколько лет не получать прибыли,

чтобы после ввода в строй новых мощностей и выпуска новых продуктов и услуг начать получать прибыль, намного превышающую среднюю в отрасли. Таким образом, собственников интересует не прибыль за год, а устойчивый рост стоимости акционерного капитала, рост стоимости их бизнеса. Приблизительно это можно назвать «максимизацией накопленной прибыли».

Казалось бы, цель набивания карманов собственников носит вульгарный и античеловеческий характер. Но в ней заинтересованы практически все участники, как внутри, так и вне компании. В росте стоимости компании, росте масштабов бизнеса заинтересованы клиенты компании, поставщики сырья, материалов и оборудования, инвесторы и банки, ТОПы и работники компании, государство, которое получает все больше и больше налоговых отчислений. Получается, что не только «Газпром» национальное достояние страны, но и любой честный, социально ориентированный бизнес. Государство должно способствовать развитию такого бизнеса, обеспечивая тем самым повышение уровня жизни своих граждан.

А какая цель у некоммерческих компаний? Основной целью некоммерческих компаний является реализация их миссии и достижение целей, установленных при их создании. Например, для Государственной Корпорации «Банк разви-

тия и внешнеэкономической деятельности» (Внешэкономбанк) основные цели определены в Федеральном законе «О банке развития» (№ 82-ФЗ от 17.05.2007), в котором говорится: «Внешэкономбанк действует в целях обеспечения повышения конкурентоспособности экономики Российской Федерации, ее диверсификации, стимулирования инвестиционной деятельности ... путем реализации проектов в Российской Федерации и за рубежом, в том числе с участием иностранного капитала, направленных на развитие инфраструктуры, инноваций, особых экономических зон, защиту окружающей среды, на поддержку экспорта российских товаров, работ и услуг, а также на поддержку малого и среднего предпринимательства».

Для того чтобы стоимость компании (и акционерного капитала) возрастала, надо больше продавать и меньше тратить. А если точнее, то обеспечивать рост продаж при эффективном управлении затратами компании.

Авторы сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) – профессор фонда Бейкера в Гарвардской школе бизнеса Роберт Каплан и сооснователь Balanced Scorecard Collaborative, директор компании Palladium Дэвид Хортон в [2] отмечают, что «по существу финансовые стратегии просты: компания может делать деньги, во-первых, больше продавая и, во-вторых, меньше расходуя, все остальное – музыкальный фон. Любая программа – это доверительные отношения с клиентом, качество, соответствующее шести сигмам, управление знанием, передовые технологии, своевременная доставка продукта, которая создает стоимость только в том случае, если это ведет к росту объема продаж или сокращению затрат».

Для того чтобы больше продавать, надо привлекать и удерживать клиентов, удовлетворяя их потребности в товарах и услугах лучше, чем конкуренты. А для снижения затрат выполнять проекты по повышению эффективности деятельности компании.

А вот определение «стратегии», как этот термин понимают специалисты по управлению проектами [3], не нуждающееся в комментариях: «Организационная стратегия – это план, в котором описано, как сильные стороны компании и ключевые компетенции будут использоваться:

- для извлечения выгоды из благоприятных возможностей;
- для уменьшения воздействия угроз;
- для реагирования на изменения рынка;
- для усиления внимания на критических операционных действиях».

«Стратегический план – это высокоуровневый документ, описывающий видение и миссию организации. Также – подход, который будет предпринят для достижения этой миссии и видения, включая конкретные перспективные и текущие цели, для дости-

жения в течение периода, определенного в этом документе».

### Стратегия и проекты

Определив основную цель коммерческой компании как рост ее стоимости, необходимо отметить тот факт, что основной прирост стоимости компании происходит не от текущей деятельности, а от деятельности компании по ее развитию – проектной деятельности (рис. 1).

Аналогичные данные приводят и Р. Каплан и Д. Хортон (рис.2)

Рис.1. Вклад текущей и проектной деятельности в рост стоимости компании.

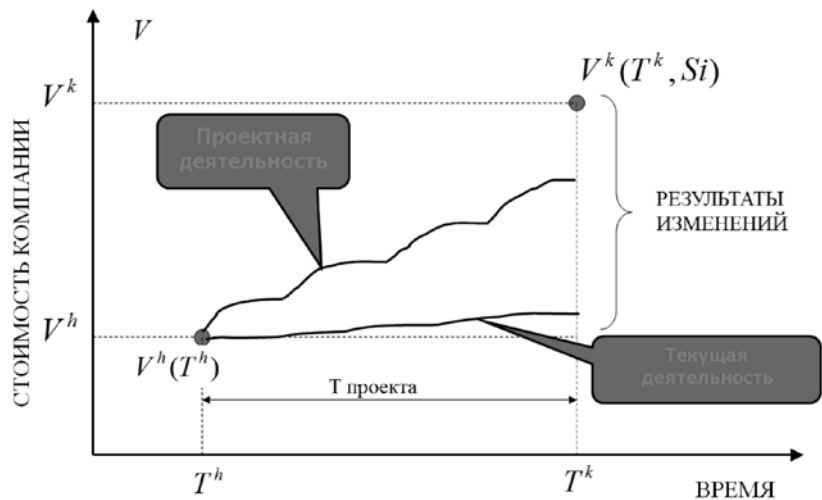
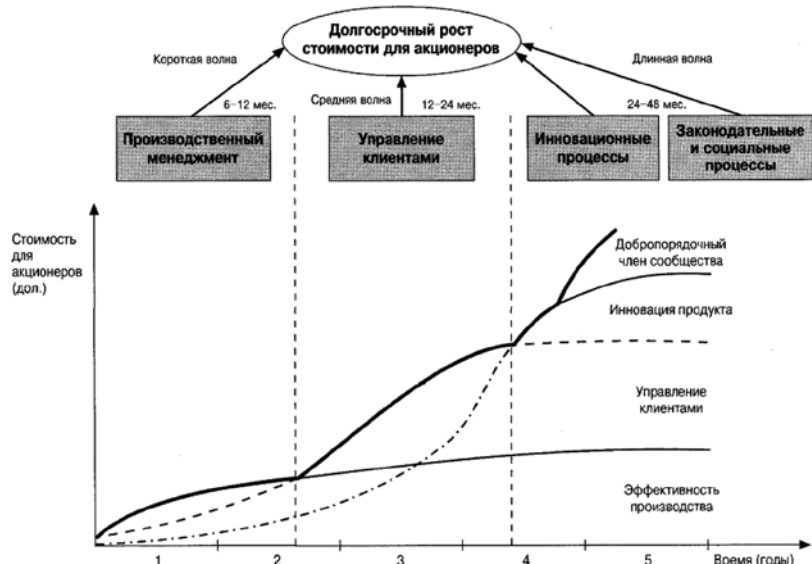


Рис.2. Вклад проектов по совершенствованию деятельности компании в рост стоимости акционерного капитала



Каплан и Нортон также сформулировали «законы Ньютона» применительно к организациям [5]. Первый закон Ньютона применительно к организациям можно интерпретировать так: организация, находящаяся в состоянии покоя, по инерции останется в этом же состоянии.

Согласно второму закону Ньютона, для придания массе тела ускорения, необходимо воздействие силы. Проекты и представляют собой ту силу, которая придает организационной массе ускорение, преодолевая инерцию и сопротивление изменениям.

Связь стратегических целей и портфеля проектов показана на Рис. 3 (ГОСТ Р 54870-2011 «Требования к управлению портфелем проектов»).

Согласно ГОСТ Р 54870-2011, портфель проектов – это набор проектов и программ, выполняемых в рамках портфеля, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации.

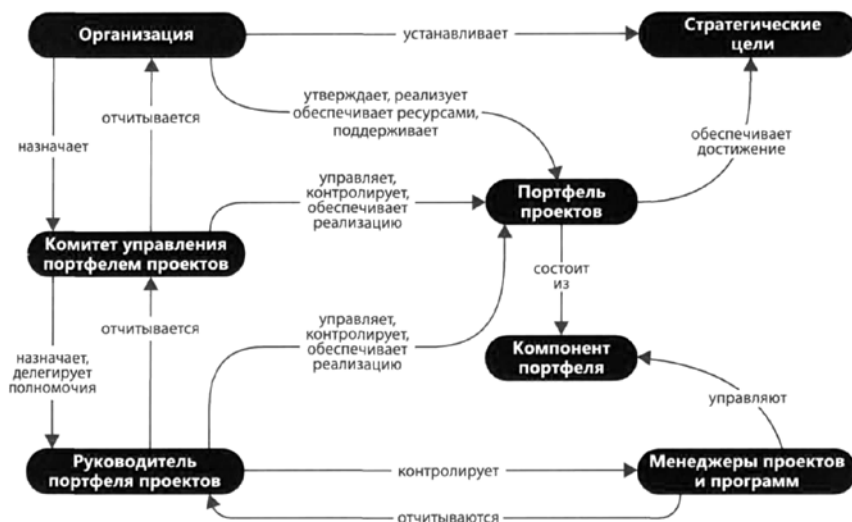
В ГОСТе Р 54870-2011 «Требования к управлению портфелем проектов» (далее ГОСТ) приведены требования к трем основным группам процессов:

- обеспечение управления портфелем;
- формирование портфеля проектов;
- мониторинг и контроль портфеля проектов.

Из ГОСТа следует, что организация должна определить перечень проектов и программ, связанных с реализацией стратегии (сформировать портфель проектов), каталогизировать их, установить приоритеты, оптимизировать и сбалансировать портфель и авторизовать его, т.е. утвердить для исполнения. Но в документе ничего не сказано о том, как и какие из предлагаемых проектов и программ необходимо отобрать, чтобы реализовать стратегию. Для того чтобы ответить на этот вопрос, автор предлагается разбить все проекты, которые реализует компания, на две большие группы: внешние проекты и внутренние проекты.

Внешние проекты – это проекты, которые реализует компания, выполняя зака-

Рис.3. Высокоуровневые понятия менеджмента портфеля проектов и их взаимосвязь



зы клиентов (заказчиков) и получая за это вознаграждение. Примеры: строительство зданий, промышленных объектов, предоставление кредитов банками, выполнение консалтинговых проектов по заказам компаний и т.д.

Внутренние проекты выполняются силами организации или привлеченными исполнителями для изменения состояния самой организации. Примеры: реконструкция и модернизация производства, создание филиальной сети, инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов, организация университета для обучения специалистов компании, покраска здания, разбивка газонов и т.д.

При этом не все внешние и внутренние проекты связаны с реализацией стратегии и непосредственно направлены на достижение стратегических целей. Проекты,

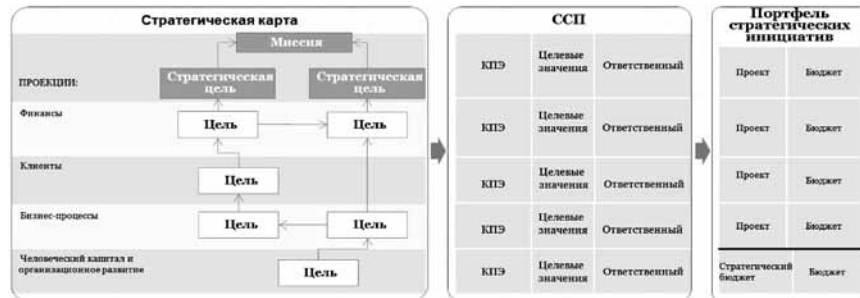
которые необходимы для выполнения стратегии, в стратегическом менеджменте называются стратегические инициативы.

Таким образом, из всей совокупности проектов, которые реализуются компанией или которые предлагаются для реализации, необходимо выделить стратегические инициативы. Как это сделать?

Связь эту обеспечивает методология сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) Р.Каплана и Д.Нортон. Структура данной методологии приведена на Рис. 4.

Данная методология применяется для стратегического планирования, которое наступает после разработки стратегии в компании. Согласно методологии ССП, для компании в целом и для ее структурных подразделений разрабатываются стратеги-

Рис.4. Структура сбалансированной системы показателей (ССП).



ческие карты. Они представляют собой «дерева» качественных целей, вытекающих из целей, сформулированных в стратегии. Эти цели разбиваются всего по четырем проекциям деятельности компании: финансы – клиенты – бизнес-процессы – персонал и организационное развитие. Почему именно по этим четырем проекциям? Потому что они образуют основной бизнес-процесс любой коммерческой компании. Суть его состоит в том, что: если вы набрали квалифицированный персонал, вооружили его технологиями (бизнес-процессами) по привлечению и удержанию клиентов, вы получите значительный финансовый результат.

Декомпозиция стратегических целей (начиная с высшей – рост стоимости акционерного капитала) производится путем ответа на следующие вопросы:

1. Финансовая проекция: «Решения каких финансовых задач ожидают от нас наши акционеры». Ответ должен быть дан в стратегии в виде требуемого прироста акционерного капитала в результате ее реализации;
2. Клиентская проекция: «Каких услуг и продуктов ждут от нас наши клиенты, чтобы достичь поставленного финансового результата»;
3. Проекция бизнес-процессов: «В каких бизнес-процессах мы должны достичь совершенства, чтобы удовлетворить запросы наших акционеров и клиентов»;
4. Проекция персонала и организационного развития: «Какими знаниями, технологиями и навыками мы должны обладать, чтобы реализовать свои стратегические задачи».

На эти вопросы первоначально получают качественные вопросы, после этого переходят в центральную часть ССП. Для каждой качественной задачи стратегической карты (дерева целей) подбирают количественные показатели, которые позволили бы оценить степень достижения задачи. Это делается потому, что управлять можно только тем, что можно измерить. Эти показатели сегодня широко известны как ключевые показатели эффективности – КПЭ. Чаще всего к эффективности они не имеют никакого отношения, т.к. эффективность оценивает достигнутый результат на вложенные ресурсы

и характеризуется экономичностью, производительностью и результативностью. КПЭ же, разрабатываемые для каждой задачи стратегической карты, являются ключевыми показателями (индикаторами) деятельности.

Кстати, сегодня стало модно любой показатель называть КПЭ, формировать их, не привязывая ни к каким стратегиям для самых различных целей – от управления компанией в целом до управления персоналом или проектами. Порочность такого подхода состоит в том, что вместо системы опережающих индикаторов (а все КПЭ кроме финансовых являются опережающими индикаторами) получают кашу из несбалансированных КПЭ, которая может увести компанию далеко от задуманной стратегии. Сразу вспоминаются две поговорки: «Заставь дурака богу молиться, он и лоб расшибет» и «Слышал звон, да не знает где он».

После определения КПЭ планируются их целевые значения по годам реализации стратегии. И, наконец, наступает момент, когда надо определить проекты и программы, которые обеспечили бы достижение целевых значений системы КПЭ – момент определения перечня стратегических инициатив. Стратегические инициативы возникают как необходимость достижения целевых значений КПЭ, а не путем сбора сотен проектов от всех подразделений компании. Так должно происходить целенаправленное формирование портфеля

проектов – портфеля стратегических инициатив. Таким образом, соединяются две дисциплины – стратегический менеджмент и управление проектами.

### Система стратегического управления

Но разработка стратегии, стратегическое планирование – это только 5% всей необходимой работы по целенаправленному развитию компании, остальная часть – реализация стратегии. Целевые стратегические показатели достигаются за счет выполнения проектов и программ, эффективного управления реализацией портфеля проектов.

Портфель проектов привязан к стратегии, создается для реализации стратегии, но управляться должен за счет методологий и подходов управления проектами. Для мониторинга и контроля реализации стратегии предлагается создать в компании систему стратегического управления (рис. 5).

Небольшие комментарии по организационным решениям системы стратегического управления.

Комитет стратегического развития (КСР). Состав – руководство компании. Периодичность заседаний – раз в квартал. Материалы на КСР готовит офис управления стратегией.

Рис.5. Структура системы стратегического управления.



Цели и задачи создания КСР:

- совершенствование системы стратегического управления компании;
- контроль реализации выполнения стратегии и принятие решений по выполнению стратегии и реализации стратегических инициатив;
- принятие решения о корректировке стратегии и/или портфеле стратегических инициатив;
- рассмотрение и утверждение предложений по совершенствованию подходов и инструментов в области стратегического развития компании.

Офис управления стратегией (ОУС). ОУС самостоятельно не разрабатывает стратегию и не несет ответственности за ее осуществление. ОУС – аналог штаба армии, который есть у каждого командующего, функции офиса можно также ассоциировать с обязанностями дирижера оркестра.

Функции офиса управления стратегией [5]:

- определение модели стратегического менеджмента и правил;
- разработка процесса управления реализацией стратегии;
- разработка стратегии;
- планирование стратегии;
- приведение организации в соответствие со стратегией;
- анализ и корректировка стратегии;
- обеспечение связи с оперативным планированием и составлением бюджета;
- обеспечение связи с ключевыми операционными процессами;
- обеспечение связи с отделами управления человеческими ресурсами, информационных технологий и вспомогательными службами;
- коммуникация стратегии;

- управление стратегическими инициативами;
- обмен лучшим опытом.

Офис управления портфелем стратегических инициатив. В идеале, роль офиса управления проектами (ОУП) в организации можно уподобить роли диспетчера в системе управления воздушным движением. Офис должен обеспечивать безопасное, с минимальными рисками, и, по возможности, быстрое продвижение проектов в заданном направлении, предотвращать возможные несоответствия между проектами и наличными ресурсами, быть лучшим другом и советчиком для руководителей проектов и руководства организации. ОУП это централизованная организационная структура, предназначенная для совершенствования методов и результатов управления проектами.

Функции офиса управления проектами прекрасно известны читателям вестника ПМСОФТ. ОУП может управлять одновременно всеми проектами компании, как внешними, так и внутренними, включая стратегические инициативы.

Условия успешной реализации стратегии включают:

5. внедрение в полном объеме системы стратегического управления;
6. строгое соблюдение методологий ССП и управления проектами, программами и портфелями проектов;
7. контроль со стороны акционеров и первого руководителя компании.

Стратегия и стратегическое управление при наступлении кризиса [6]

Что происходит с наступлением кризиса? Резко меняются внешние условия. Если бы при наступлении кризиса компания стала разрабатывать стратегию, она была бы совершенно другой. В условиях кризиса эффективность реализации многих, а то и всех проектов компании, выбранных для достижения стратегических целей, может стать отрицательной. Особенно при таких взлетах курса доллара, который произошел в декабре 2014 года.

Поэтому при наступлении кризиса реализация стратегии развития компании останавливается и вместо нее оперативно разрабатывается антикризисный план действий. Это уже не 50–100 страниц текста с расчетами и приложениями, которые писались полгода или год с тщательным отслеживанием каждого слова в каждом предложении, а краткий перечень действий, которые направлены на идентификацию нового состояния и быстрых и решительных мер по предотвращению потерь, обеспечению ликвидности и платежеспособности компании, повышению устойчивости ее развития.

В литературе встречается подход, при котором предлагается разрабатывать стратегию на все случаи жизни, т.е. чтобы при любой внешней обстановке стратегия была бы верна. Это как бы предложение всегда наступать и никогда не обороняться. На взгляд автора, такие предложения являются фантазиями, оторванными от реальной действительности. Попытка им следовать ни к чему хорошему не приведет.

При наступлении кризиса, прежде всего, необходимо провести полную инвентаризацию взаимоотношений с клиентами, оценить их возможность покупать ваши товары и услуги, оценить вероятность их дефолта, ухудшения финансового положения, оценить вероятность потока платежей от каждого клиента. Рассмотреть возможность изменения продаж – снизить цены, дать большую отсрочку платежей, ввести дополнительные недорогие услуги. Сделать все, чтобы вместе с покупателями пережить это трудное время.

Если по проведенной оценке получается, что объем доходов медленно будет снижаться, найти дату, при которой достигается точка безубыточности (прибыль становится равной нулю). Если и далее компания не будет снижать расходы (включая увольнение персонала или снижение заработной платы), она начнет постепенно накапливать долги, двигаясь к банкротству.

Вся суть антикризисного плана состоит в том, чтобы максимально удержать доходы компании от падения и провести снижение расходов компании, адекватное снижению ее доходов. Экономике обмануть нельзя, и



без решительных действий перспектива работы компании будет весьма туманна.

Что делать с разработанными ключевыми показателями эффективности (КПЭ), стратегическими картами, стратегическими инициативами (проектами, направленными на достижение целевых значений КПЭ), офисом управления стратегией и проектами, системой мотивации, построенной на базе КПЭ?

Стратегические карты и КПЭ, как элемент стратегического планирования, отменить, вместо них определить каждому ТОПу и ведущим специалистам антикризисные показатели (1-3), за которые он должен отвечать, как командир полка во время войны: умри, но выполни. Данные показатели должны быть определены в течение недели, а не путем согласования и методического обеспечения в течение года.

Стратегические инициативы сократить, оставив только те, которые позволяют выжить в это время или создать перспектив-

ные решения после кризиса. Возникает вопрос: а если до пуска магазина, цеха, ателье, кафе и т.д. остается полмесяца, тоже все замораживать? Если вы уверены, что данный актив будет приносить положительный операционный поток (выручка минус затраты), нужно объект достраивать и запускать. Если операционный поток будет отрицательным – объект заморозить до лучших времен.

Офис управления стратегией переключить на жесткое еженедельное (при стабилизации обстановки – ежемесячное) отслеживание антикризисных КПЭ (назовем их так). Офису управления проектами поручить быстрое планирование и жесткий мониторинг реализации антикризисных мер.

Система мотивации отменяется. Во главу угла ставится выполнение антикризисных КПЭ и антикризисных проектов. Цель – выжить. Если выживем, далее разберемся, что делать и какие новые стратегии писать и как их выполнять.

## Литература:

1. Р.Н. Шамгунов. Стратегия и стратегическое управление в российских компаниях. «Справочник экономиста», №4, 2010.
2. Р. Каплан, Д. Нортон. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 512 с. 3. PMI. Стандарт управления портфелями.
4. ГОСТ Р 54870-2011. Требования к управлению портфелем проектов.
5. Р. Каплан, Д. Нортон. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 368 с.
6. Р.Н. Шамгунов. Стратегия и кризис. [http://www.cfn.ru/anticrisis/methodical\\_material/consultants/strategy\\_kpi.shtml?utm\\_source=mail&utm\\_medium=mail&utm\\_campaign=2403](http://www.cfn.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/strategy_kpi.shtml?utm_source=mail&utm_medium=mail&utm_campaign=2403)

