

А.С. Царьков

Государственный
университет –
Высшая школа
экономики

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Подходы и проблемы создания стратегий развития

В условиях увеличивающейся глобальной конкуренции, растущих ожиданий потребителей, конвергенции технологий и др. руководство крупных российских компаний уделяет все большее внимание процессам, связанным с созданием и реализацией эффективных стратегий развития (процессы стратегирования), позволяющим добиться значимых конкурентных преимуществ в сжатые сроки времени.

В большинстве из них используется традиционный «жесткий» подход к стратегированию, когда его выполняют отдельные подразделения, комитеты из высших управляющих или рабочие группы по развитию. После официального одобрения руководством разработанной стратегии обычно сразу начинается фаза директивной реализации. Хорошо известны основные недостатки стратегий, разработанных подобным образом: односторонний взгляд разработчиков, схематизм планов, недостаток данных, трудность достижения консенсуса по основным направлениям. Особо следует отметить проблему сопротивления персонала предстоящим изменениям. В той или иной мере такое сопротивление при стратегических изменениях можно наблюдать в любой крупной корпорации. Неудивительно, что на практике реализация подобных стратегий наталкивается на серьезные трудности, возникающие как внутри, так и вне организации, что существенно снижает конкурентоспособность компаний.

Для разрешения возникающих проблем в настоящее время широко применяется системная, холистическая (holistically) философия. Нередко подход, основанный на такой философии, называют «мягким». Несмотря на высокую эффективность, у него имеются свои специфические недостатки: длительное время вовлечения всего персонала в изменения, недостаток лидеров и слаженных проектных команд, необходимость приглашения фасилитаторов и консультантов со стороны, сложность подготовки корпуса внутренних консультантов.

Рассматривая вслед за [Mintzberg, Ahlstrand, 1998; Koch, 2000], широкий спектр методов, технологий, подходов можно показать, что сегодня для стратегирования весьма интересными могут оказаться две технологии. Первая, – «Системная Технология Вмешательства (СТВ)», [Argyris, 1970; Mayon-White, 1986], успешна в ситуациях относительно ограниченных изменений. Вторая, «Поиск будущего (ПБ)» [Weisbord, Janoff, 1992, 2000] – позволяет создать креативную атмосферу поиска решений при ограниченных временных ресурсах. Они занимают промежуточные позиции среди рассматриваемых подходов и лишены некоторых из перечисленных выше недостатков.

В докладе предлагается вниманию *комбинаторный подход*, позволяющий за счет комбинирования процедур из разных технологий, существенно ускорить процесс стратегирования и вовлечь персонал в этот процесс, что позволяет резко повысить конкурентоспособность компании. Идея данного подхода заключается в постепенном переходе в процессе стратегирования от «жестких» методов и ограниченных решений, осуществляемых руководством компаний, к «мягким» методам и к вееру альтернативных решений. При этом происходит постепенный трансферт общей идеи стратегических изменений от 3–5 человек к лидерам изменений и проектным командам, включающим в себя сотню и более человек. Затем через них в реализацию стратегических наработок включаются многие сотни и тысячи человек.

Комбинаторный подход

В данной статье предлагается комбинаторный подход, позволяющий за счет специально подобранных процедур из разных технологий существенно ускорить процесс стратегирования и облегчить реализацию проектных наработок. Этот подход был апробирован в проектах создания стратегий развития ряда российских компаний: ФГУП «РТРС», ОАО «ГАЗ», ОАО «Запсибнефтегазпром» и др. Апробация показала, что даже в этих осторожных и фокусированных компаниях [Jaafari, 2002] появляется реальная возможность перехода от «ad-hoc»-модели и бюрократической модели управления проектами к нормативной и креативно-рефлексивной модели.

Комбинаторный подход базируется как на «жестких» организационных мероприятиях, процедурах целеполагания, принятых в стратегическом менеджменте, так и на процедурах технологий ПБ и СТВ, традиционных операциях, используемых в управлении проектами и, наконец, методах организационного развития (ОР). В начале проектных работ, когда руководством компании (3–7 человек) принимаются организационные решения, применяются «жесткие» методы. Иначе процесс стратегирования просто не начать. Далее начинается переход к более «мягким» методам. С помощью ПБ участниками проекта генерируются

точки роста компании, проектные идеи, а также формируются проектные команды. С помощью процедур СТВ составляются первоначальные варианты описания проектов и осуществляется их оценка. Дальнейшая работа в группах над отобранными проектами ведется уже с помощью общепринятых операций управления проектами. Обеспечение широкомасштабной вовлеченности персонала в реализацию проектов достигается партисипативными технологиями, методами ОР. Ниже более подробно рассмотрены процедуры, связанные с конкретными фазами проектных работ.

Организационная фаза (целеполагание)

Анализ многолетнего опыта целеполагания показывает, что конкретное применение проектных процедур зависит от постановки глобальной цели, которая в свою очередь определяется остротой тех или иных проблем заказчика. Поэтому одной из первых организационных процедур является создание специального Стратегического комитета, включающего лиц, принимающих решение (собственников, директоров), и консультантов, ведущих проект. Комитет определяет стратегическую цель проекта, формирует списки участников, определяет степень участия руководства, а также решает вопрос о целесообразности привлечения экспертов или специалистов со стороны.

На практике приходится сталкиваться с постановкой комитетом четырех типов глобальных целей:

- выработка новой стратегии развития организации или определенной концепции развития (ФГУП «РТРС», ОАО «ПАЗ» и др.);
- обучение молодых перспективных специалистов командной форме работы, формирование «команд прорыва» и выявление конкретных персоналий «лидеров прорыва» (ОАО «Запсибгазпром», НБД «Банк», ОАО «ЧТЗ» и т.д.);
- активный трансферт видения будущего, уже сложившегося у руководства организации, всему ключевому персоналу и принятие этого видения персоналом как своего собственного (ОАО «ГАЗ», ОАО «Норси-Ойл», «Нижагро-комплекс» и др.);
- выявление степени рассогласования стратегических и тактических целей организации у руководства и управленческого персонала. Определение и реализация мер по устранению выявленного рассогласования (ОАО «ПАЗ», ОАО «Экрос» и др.).

Для последних двух случаев характерно то, что у руководства часто имеются иллюзии, что большинство или хотя бы часть менеджеров разделяют их видение и стратегические цели. Однако применение технологии не раз наглядно

показывало, что во многих организациях степень рассогласования целей достигает опасных размеров. В таких ситуациях требуются срочные и весьма радикальные меры по устранению причин вызревающих серьезных конфликтов, иногда провоцирующих распад организации. Особенно это важно для организаций, возникающих путем слияния из разнородных предприятий, в частности торговых и производящих. У таких предприятий существует разное видение собственного будущего и различная корпоративная культура. Так, компания «Норси-Ойл» включала в себя перерабатывающий завод, сбытовые сети, проектный институт и фирму, специализирующуюся на ценных бумагах.

Выбор одной из перечисленных целей определяет порядок выполнения процедур ПБ, например порядок участия в проектной деятельности членов Стратегкома.

В результате выполненных работ на данной фазе имеется: глобальная цель проекта, напрямую связанная со стратегией развития; понимание содержания дальнейших работ и ожидаемых результатов; перечень участников и разработчиков стратегии.

Фаза генерации

Эта фаза непосредственно связана с последовательным применением технологий ПБ и СТВ. Технология ПБ рассчитана на глубокое трехдневное погружение 56–100 участников проекта в проблемы компании. В атмосфере креативности участники осуществляют поиск новых точек роста с учетом быстро меняющихся тенденций внешней среды. Принципиальным моментом технологии является то, что этот поиск осуществляют целевые группы держателей специфических интересов (stakeholders – стейк-холдеры), которые напрямую затрагивают будущее компании. Своевременное выявление соответствия декларируемых целей стратегии интересам целевых групп существенно снижает вероятность возникновения проблемы при обеспечении поддержки стратегических решений персоналом, так как люди обычно противятся изменениям со стороны, но не собственным идеям.

Обычно оптимальным считается формирование восьми групп по восемь человек. В состав групп могут входить представители различных подразделений, способных активно участвовать в развитии компании и конкурентной борьбе, хорошо понимающих интересы своих и «чужих» подразделений, а также интересы клиентов и конкурентов. К числу таких групп могут относиться:

- клиенты (группа сотрудников, хорошо понимающих интересы клиентов);
- партнеры;
- менеджеры по продажам, маркетинги;

- менеджеры разных уровней и разных направлений;
- менеджеры дочерних компаний;
- специалисты (по финансам, информационным технологиям, безопасности и др.);
- специалисты по персоналу и обучению;
- существующие и возможные конкуренты.

Технология ПБ предусматривает обработку стейк-холдерами трех типов так называемых «состояний»: во-первых, настоящее состояние, характеризующее ситуацию до стратегирования, включая историю существования компании; во-вторых, будущее состояние, которое определяет, где персонал хотел бы находиться, и, в-третьих, переходное состояние, которое конкретизирует в деталях (конкретных проектах) переход из настоящего в будущее. Обработка каждого из этих состояний включает в себя определенный набор мероприятий, объединенных в пять заданий.

Опыт показал, что эффективность применения технологии ПБ резко возрастает при включении в нее процедур СТВ, поскольку результатом выполнения последнего пятого задания является пакет приоритетных проектов. Оценка всех проектов делается гласно, и проекты в пакет для дальнейшей проработки отбираются только при наличии консенсуса между всеми участниками. Отметим, что команды для реализации проектов формируются на основе принципа добровольности и являются *коалиционными*, т.е. в них входит персонал из разных подразделений. Такое комбинирование процедур различных технологий и разного персонала позволяет оперативно проводить всесторонний предпроектный анализ генерируемых идей и ломать административные барьеры, возникающие в ходе реализации отобранных проектов на последующих фазах.

В результате выполненных работ имеем:

- *диагностику проблем* развития компании и *оценку* существующей ситуации;
- *единое видение стратегии* у высшего руководства организации и ее персонала, включая стратегические приоритеты отдельных направлений развития;
- *ключевые элементы стратегии*, оформленные в виде пакета перспективных проектов. Определение условий, ограничений и рисков для точек роста компании;
- *основы обучающейся организации* (learning organization) с повышенным уровнем компетентности, мотивации и креативности менеджеров;
- *коалиционные «команды будущего»* с перспективными лидерами, способными возглавить доработку и реализацию проектов;

- *климат доверия* и корпоративные ценности, которые являются краеугольным камнем будущего развития компании.

Фаза проектирования

После окончания фазы генерации руководством компании публично подводятся итоги и издается соответствующий приказ, в котором приводится весь перечень отобранных ранее проектов. Этим же приказом официально закрепляется состав коалиционных команд, включая их лидеров, которые продолжают дальнейшую работу над проектами. При этом важно, чтобы все организационные мероприятия по переходу к третьей фазе были закончены не позднее, чем через один месяц. В противном случае достигнутый синергетический эффект слабеет и реанимировать атмосферу креативности бывает очень трудно, а порой и невозможно.

В случае необходимости командам, а также другим привлеченным руководителям и специалистам оказывается консультативная поддержка, предоставляется возможность получения дополнительных знаний в области стратегического и финансового менеджмента, психологии управления людьми, навыков анализа и выработки управленческих решений в нестандартных ситуациях.

В течение времени, выделенного по приказу, команды должны доработать проекты в соответствии с особенностями внутренних, национальных и международных стандартов, принятых в данной компании. Доработанные проекты презентуются перед руководством и экспертами, решающими вопрос о внедрении проектов, а также о выделении соответствующих проектных ресурсов.

Здесь же происходит разработка рекомендаций по реализации проектов на заключительной четвертой фазе.

В результате работ, выполненных на данной фазе, имеем: утвержденный пакет проектов развития, коалиционные команды, способные реализовать эту стратегию, и наконец, что очень важно — *условия, созданные для перехода к широкомасштабным преобразованиям, связанным с реализацией стратегии и применения методов ОР.*

Фаза реализации

Известно, что самый тяжелый аспект проектной деятельности связан с реализацией. Не существует всеобъемлющего метода, который сам по себе гарантировал бы здесь полный успех. Однако если отслеживать каждую фазу процесса, вносить коррективы в намеченные планы, то можно реально обеспечить высокую вовлеченность персонала в стратегические изменения, избежать деления персонала на побежденных и победителей.

Действительно, уже после завершения второй фазы в организации происходят некоторые принципиальные перемены. Во-первых, все больше участников в различных подразделениях начинают принимать на себя ответственность, сживаясь с проектом, они привлекают в него других людей. Во-вторых, участники стремятся как можно быстрее привести планы в исполнение, а в-третьих, в открытых коалиционных группах устанавливаются долговременные отношения поверх административных границ. Тем самым формируется креативно-рефлексивная модель управления проектами.

Вместе с тем в самой компании создаются все необходимые условия для применения «мягкого» подхода, проведения мероприятий ОР, поскольку созданы открытые для всех желающих коалиционные команды, выявлены лучшие лидеры и формируются символы лидерства, принятие решений перемещается на те уровни, где присутствует соответствующая информация, активизируется межгрупповая активность.

Особенности процесса стратегирования

На практике процесс стратегирования отнюдь не характеризуется однонаправленным вектором движения. Несмотря на то, что с момента возникновения идеи до ее реализации и до закрепления результатов проект проходит ряд последовательных ступеней своего развития, фаз (см. рис. 1), ему присущи повторы, возвраты. В частности, на фазе реализации может снова оказаться актуальной одна из идей, не принятых ранее. Кроме того, из-за быстро меняющейся ситуации как внутри компании, так и во внешней среде меняется содержание проектной деятельности, сам процесс приобретает итерационный характер. Опыт показал, что полный технологический цикл целесообразно повторять раз в 4–5 лет.

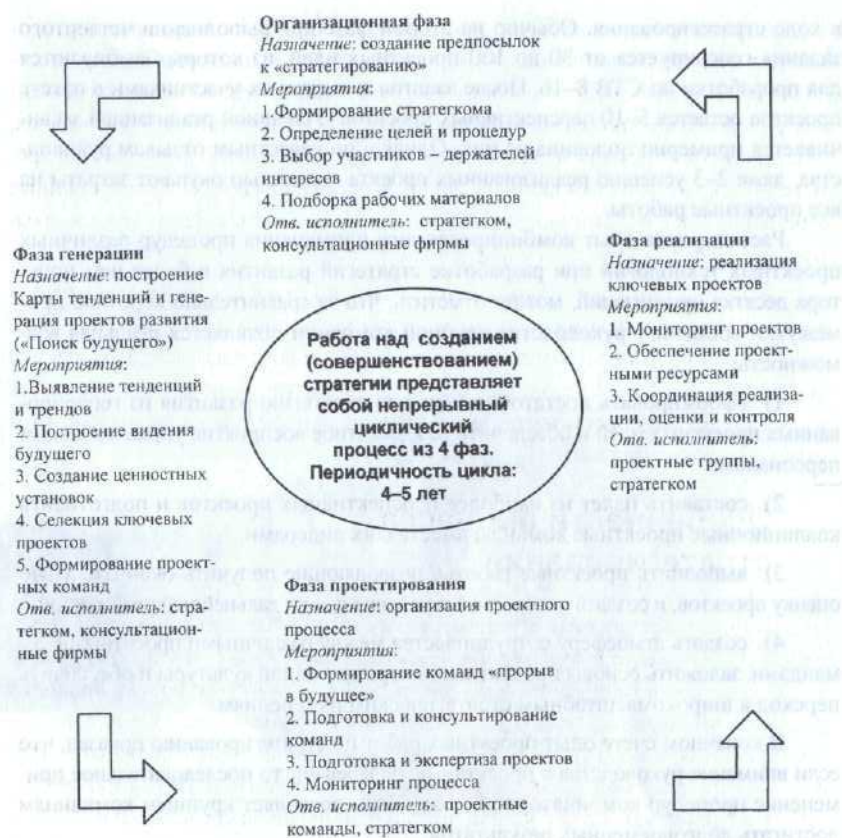


Рис. 1. Разработка стратегии как фазовый итерационный процесс

Технологические ограничения

Опыт применения рассмотренного выше подхода показал, что его процедуры эффективны далеко не во всех случаях. Прежде всего, они не могут помочь неэффективному руководителю или собственнику компании. Попытки их применения будут обречены на провал и при стойком скептицизме, а также при наличии среди участников людей с непримиримыми принципами. Они также не могут придать старым командам позитивную динамику, такую динамику можно придать только новым группам при постановке новых задач.

Обсуждение результатов

Применение комбинаторной технологии выявило в процессах генерации, селекции и реализации проектов вполне определенную динамику, возникающую

в ходе стратегирования. Обычно на второй фазе при выполнении четвертого задания генерируется от 30 до 100 проектных идей, из которых выбираются для проработки по СТВ 8–16. После защиты и оценки их участниками в пакете проектов остается 5–10 перспективных проектов. Успешной реализацией заканчивается примерно половина из них. Однако, по известным отзывам руководства, даже 2–3 успешно реализованных проекта полностью окупают затраты на все проектные работы.

Рассматривая опыт комбинированного применения процедур различных проектных технологий при разработке стратегий развития в более чем полутора десятка организаций, можно отметить, что за сравнительно короткие промежуточные времени у руководства крупной компании появляется реальная возможность:

- 1) сформировать достаточно цельную стратегию развития из генерированных проектных идей и обеспечить ее адекватное восприятие управленческим персоналом;
- 2) составить пакет из наиболее перспективных проектов и подготовить коалиционные проектные команды вместе с их лидерами;
- 3) выполнить проектные работы, позволяющие получить окончательную оценку проектов, и создать необходимые условия для их дальнейшей реализации;
- 4) создать атмосферу сотрудничества между различными проектными командами, заложить основы продуктивной корпоративной культуры и обеспечить переход к широкомасштабным стратегическим изменениям.

В конечном счете опыт проектных работ по стратегированию показал, что если внимание руководства к проектам не ослабевает, то последовательное применение процедур комбинаторной технологии позволяет крупным компаниям достигать долговременных результатов.

Литература

Царьков А.С. Управление проектами: от идеи к документу. М.: ГУ ВШЭ, Университетская книга, 2007.

Argyris C. *Intervention Theory and Methods*. Reading, Mass.: Addison – Wesley, 1970.

Beckhard R. *A Model for the Executive Management of Transformational Change*. The 1989 Annual: Developing Human Resources, University Associates.

Jaafari A. *Project Management in the Age of Complexity and Change*. Keynote paper delivered to PM'02 Research Conference, 26–29 Nov., 2002, Vienna, Austria.

Koch R. *Guide to Strategy*. 2nd ed. Prentice Hall, 2000.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari*. Prentice Hall, 1998.

Weisbord M., Janoff S. *Future Search – An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities*. 2nd ed. Berrett – Koehler, 2000.

Лукашук И.И. Глобализация, государство, право, XXI век. М., 2000.

Сапир Ж. Энергобезопасность как всеобщее благо // Россия в глобальной политике. 2006. № 6.

Шихата И. Правовая реформа. Теория и практика / Пер. с англ. под ред. Дорониной Н.Г. М., 1998.

Яковлев В.Ф. Россия: экономика, гражданское право (вопросы теории и практики). М., 2000.

Научное издание

Модернизация экономики и глобализация

В трех книгах

Книга 3

Зав. редакцией *О.А. Шестопалова*

Редактор *О.В. Осипова*

Художественный редактор *А.М. Павлов*

Компьютерная верстка и графика *Л.А. Моисеенко*

Подписано в печать 03.03.2009. Формат 60×88 ¹/₁₆. Гарнитура Times New Roman.

Печать офсетная. Бумага офсетная № 1. Усл. печ. л. 41,95. Уч.-изд. л. 38,2.

Тираж 1500 экз. Изд. № 1005. Заказ № 4445.

ГУ ВШЭ. 125319, Москва, Кочновский проезд, д. 3

Тел./факс: (495) 772-95-71

Отпечатано в соответствии с качеством предоставленных диапозитивов

в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ»,
140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403

при содействии ООО «МАКС Пресс»

105066, г. Москва, Елоховский пр., д. 3, стр. 2.

Тел.: 939-38-90, 939-38-93. Тел./факс: 939-38-91