



Вечные идеи

Классические концепции McKinsey, актуальные и сегодня.

Портфель проектов

Уровень знаний и степень риска



Масштаб проекта позволяет судить об уровне, до которого, согласно прогнозам, можно будет повысить рыночную капитализацию компании

Наличие знаний

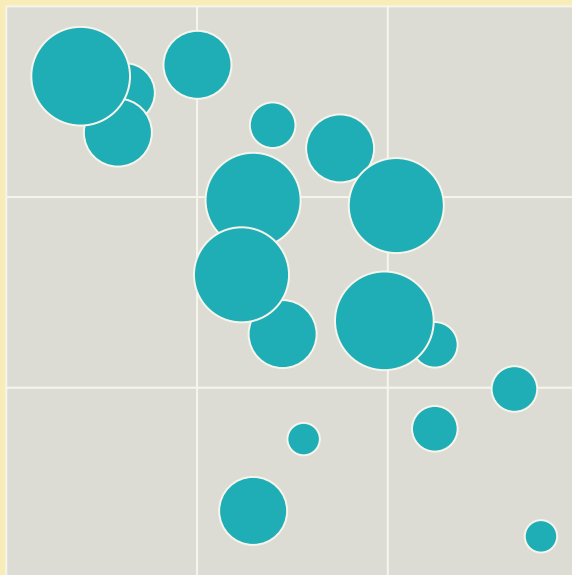
Компания опережает конкурентов по уровню специальных знаний

Отсутствие знаний

Компания уступает конкурентам по уровню знаний

Неопределенность

Вероятность успеха сложно определить



Краткосрочные проекты

За счет реализации проектов удастся повысить текущие объемы прибыли

Среднесрочные проекты

Проекты начинают приносить отдачу через два-три года

Долгосрочные проекты

Проекты начинают приносить отдачу не менее чем через три года

Срок реализации проектов

В рамках традиционных подходов к формированию бизнес-стратегии компании составляют прогнозы на обозримое будущее. В основе таких прогнозов лежат обоснованные допущения о динамике ситуации на рынках, развитии новых технологий и изменении нормативно-правовой среды. Однако в наши дни, когда предсказать развитие событий становится все сложнее и сложнее, этот подход все чаще оказывается несостоятельным. В первые годы XXI века старший партнер McKinsey Лоуэлл Брайан разработал новую методику, получившую название «портфель проектов». В основу этой методики легли представление о трех горизонтах роста и концепция «уровней неопределенности», предложенная Хью Кортни. Этот подход позволяет эффективно разрабатывать стратегию для бизнеса в непрерывно меняющихся условиях, существенно затрудняющих составление каких бы то ни было прогнозов. Лоуэлл Брайан, партнер McKinsey, сравнил



такой портфель проектов с флотилией боевых кораблей во время войны: чем больше их количество и чем сильнее различия между ними, тем более шансов уцелеть у каждого отдельного судна.

В рамках вышеупомянутой методики учитываются два важных параметра проектов: уровень специальных знаний и сроки реализации проектов. Проекты, позволяющие компании использовать большой объем специальных знаний, дают ей преимущества, связанные с наличием этих знаний, а также возможность получить максимальную отдачу с учетом предполагаемой степени риска. На реализацию таких проектов имеет смысл направлять наибольший объем ресурсов. Следующими по степени приоритетности должны стать проекты, для реализации которых компания должна овладеть определенными знаниями. При разработке проектов на протяжении определенного периода времени компания должна иметь в своем портфеле достаточное количество таких проектов — не только для того, чтобы гарантировать значительный объем доходов в настоящее время, но и для того, чтобы использовать возможности, которые могут обеспечить рост компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Чтобы получить желаемые результаты путем формирования «портфеля проектов», компании должны решить три задачи. Во-первых, используя взвешенный аналитический подход, отобрать проекты, которые могут принести максимальную отдачу с учетом предполагаемой степени риска. Во-вторых, тщательно контролировать процесс реализации включенных в портфель проектов, инвестируя дополнительные средства в успешные проекты и сворачивая неудачные. И в-третьих, компания должна быть готова отказаться от исходного плана в зависимости от сложившейся ситуации и сменить курс с учетом новых тенденций, не дожидаясь завершения проекта. Стратегия, разработанная в рамках этой методики, представляет собой результат сознательного естественного отбора: «сильнейшие» проекты воплощаются в жизнь, а остальные сворачиваются. В наши дни, когда прогнозировать развитие экономической ситуации становится все сложнее и поиск оптимального соотношения преимуществ и рисков становится все более актуальной задачей, методика формирования «портфеля проектов» как никогда раньше отвечает потребностям бизнеса.