

## Модели процесса стратегического планирования в корпорации



**П.В. Магданов**, к.э.н., доцент, докторант Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,

[pmagdanov@gmail.com](mailto:pmagdanov@gmail.com)

**Pavel V. Magdanov**, candidate of economic sciences, doctorate of the Financial University under Government of the Russian Federation

### THE MODELS OF STRATEGIC PLANNING PROCESS WITHIN A CORPORATION

#### Аннотация

В статье рассматриваются четыре типа бизнес-моделей корпораций: стратегический лидер, стратегический инвестор, контролер стратегии и оператор. В соответствии с бизнес-моделью в корпорации организуется процесс стратегического планирования. Автор называет и характеризует четыре модели процесса стратегического планирования: децентрализованная, вертикальная, централизованная и автономная.

**Ключевые слова:** система стратегического планирования; корпорация.

#### Abstracts

The article considers the four business models of a corporation which are strategic investor, strategic leader, strategy controller and operator. According these types of business models the author characterizes the four models of strategic planning process within a corporation: decentralized, centralized, vertical and autonomous. In the article these models are described.

**Keywords:** strategic Planning System; Corporation.

Существует множество разных бизнес-моделей корпораций. С точки зрения организации стратегического управления имеют значение четыре типа корпорации, представленные на рис. 1. Их построение определяется способом и характером организации операционной деятельности (специализация или диверсификация) (рис. 2). Существует три принципа, в соответствии с которыми в корпорации осуществляется организационное обособление деятельности стратегических хозяйственных центров (далее – СХЦ) [5]: географический, продуктовый и рыночный. Географическая диверсификация применяется в корпорациях с однородной продуктовой линейкой, например в крупных банках, сервисных компаниях. При продуктовой диверсификации границы деятельности СХЦ определяются в соответствии со стратегическими группами изделий. Третий вариант децентрализации – рыночный – представляет собой комбинацию первых двух. Корпорация в этом случае представляет собой совокупность СХЦ, ведущих операции на различных рынках.



**Рис. 1. Типы бизнес-моделей корпораций, влияющие на построение системы СП**

Рассмотрим характеристики названных на рис. 1 типов организационного построения корпорации и отметим присущие им особенности организации системы стратегического планирования (далее – система СП) и процесса стратегического планирования [2].

**1. Стратегический лидер.** Диверсификация операционной деятельности носит преимущественно географический характер, ее степень значительна. Это означает, что корпорация имеет достаточно большой портфель стратегических хозяйственных сфер (далее – СХС), которые, однако, связаны между собой однородными производственно-технологическими процессами. Операционная деятельность корпораций такого типа, как правило, носит одноотраслевой характер деятельности: они стремятся к интеграции цепочки образования стоимости (далее – ЦОС) конечного продукта. Так, в частности, поступают нефтегазодобывающие, металлургические и автомобилестроительные корпорации, а также крупнейшие банки. В качестве примеров можно назвать ОАО «НК «ЛУКОЙЛ» и ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация».

Характер диверсификации / специализации	Продуктовая	<b>Стратегический инвестор</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Цель управления: рыночная стоимость бизнеса</li> <li>- Отсутствие целевых ориентиров для СХЦ</li> <li>- Стратегическое управление и планирование в СХЦ – самостоятельно.</li> </ul>	<b>Контролер стратегии</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Цель управления: объем инвестиционных ресурсов</li> <li>- Формальная система СП</li> <li>- Наличие корпоративной стратегии и стратегических планов СХЦ</li> <li>- Контроль над процессами стратегического управления и планирования в СХЦ.</li> </ul>
	Географическая	<b>Оператор</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Цель управления: консолидация денежных потоков</li> <li>- Наличие корпоративной стратегии.</li> <li>- Централизованное стратегическое управление и планирование</li> <li>- Централизованное оперативное управление.</li> </ul>	<b>Стратегический лидер</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Цель управления: высокая конкурентоспособность и расширение бизнеса</li> <li>- Наличие корпоративной стратегии и стратегических планов СХЦ</li> <li>- Формальная система СП</li> <li>- Управление стратегическими инициативами СХЦ</li> </ul>
		Специализация	Диверсификация
Способ организации операционной деятельности			

**Рис. 2. Принципы организации системы СП и процесса стратегического планирования в корпорации**

Сущность стратегического управления состоит в достижении высокой конкурентоспособности ограниченного числа конечных продуктов и расширении географических рынков. Однородность производственно-технологических процессов и рынков сбыта позволяет эффективно централизовать стратегическое управление, однако географическая диверсификация не позволяет одновременно централизовать и оперативное управление [1]. Это дает возможность добиться высокой эффективности общекорпоративных ресурсов, но при условии, что продуктовая линейка является довольно ограниченной, а бизнес-модель корпорации – однородна по структуре и составу. Для такой корпорации требуется наличие формально определенной системы СП, ориентированной на централизованную разработку корпоративной стратегии и стратегических планов СХЦ. В этом случае необходимо реализовать весь комплекс мероприятий по внедрению системы СП и налаживанию процесса стратегического планирования.

**2. Стратегический инвестор.** Отличительной особенностью данного типа корпорации является то, что она занимается куплей и продажей компаний с целью получения прибыли как разницы между ценой приобретения и ценой продажи. Продуктовая или рыночная диверсификация такой корпорации является вынужденной и не носит стратегического характера. Корпорации такого типа не стремятся к широкой диверсификации, поскольку это может привести к утрате рычагов контроля над бизнесом или приведет к высоким накладным издержкам. Купив в компании контрольный пакет, штаб-квартира стратегического инвестора занимается налаживанием основных и управленческих бизнес-процессов с целью наращивания рыночной стоимости. После получения хороших финансовых результатов бизнес может быть продан корпорации типа «стратегический лидер». Примерами такого типа корпораций являются фонды прямых инвестиций, такие, как государственная корпорация «РОСНАНО».

Тип корпорации «стратегический инвестор» широко применяется за рубежом при осуществлении венчурных инвестиций, когда инвестиционные фонды, в частности пенсионные, приобретают крупные пакеты акций с целью извлечения доходов в виде дивидендов и курсовых разниц без рискованной спекулятивной игры. Еще одним способом извлечения доходов является предоставление кредита вновь создаваемой фирме или венчурному предприятию с опционом на приобретение акций (доли в уставном капитале) по заранее оговоренной цене. Как итог становления нового бизнеса стратегический инвестор может получить доход в виде курсовой разницы и выплат по процентам.

Соответственно, стратегическому инвестору не нужно заниматься вопросами стратегического и оперативного управления в СХЦ, а следует сосредоточить внимание на защите прав собственности и росте рыночной стоимости бизнеса. Формальная система СП в этом случае может отсутствовать, а в процесс стратегического планирования, протекающий в штаб-квартире корпорации, руководители СХЦ не вовлекаются; корпоративная

стратегия определяет только корпоративные цели относительно управления портфелем инвестиций, а стратегические цели и задачи СХЦ находятся за ее рамками. Если нужно, то руководители СХЦ самостоятельно организуют процессы стратегического управления и планирования и разрабатывают стратегические планы.

**3. Контролер стратегии.** Высокая степень и рыночный характер диверсификации не позволяют централизовать стратегическое управление и планирование на уровне штаб-квартиры корпорации. Такими являются большинство крупнейших корпораций мира. Примером корпорации такого типа выступает General Electric, которая, достигнув в 1970-х гг. предельного масштаба и степени диверсификации операций, усилиями Дж. Уэлча приступила к децентрализации стратегического управления, вследствие чего отделы корпоративного планирования упразднились, а функция стратегического планирования перешли на уровень СХЦ.

Корпорация типа «контролер стратегии» должна иметь формальную систему СП децентрализованного типа, когда на уровне корпорации определяются портфель СХС, направления и приоритеты стратегического развития, а СХЦ самостоятельно разрабатывают стратегические планы, направленные на выполнение поставленных стратегических целей. Содержание процесса стратегического планирования в корпорации такого типа определяется организацией деятельности ключевых участников при выработке стратегической логики с последующей разработкой корпоративной стратегии и механизма ее реализации в виде стратегических планов СХЦ.

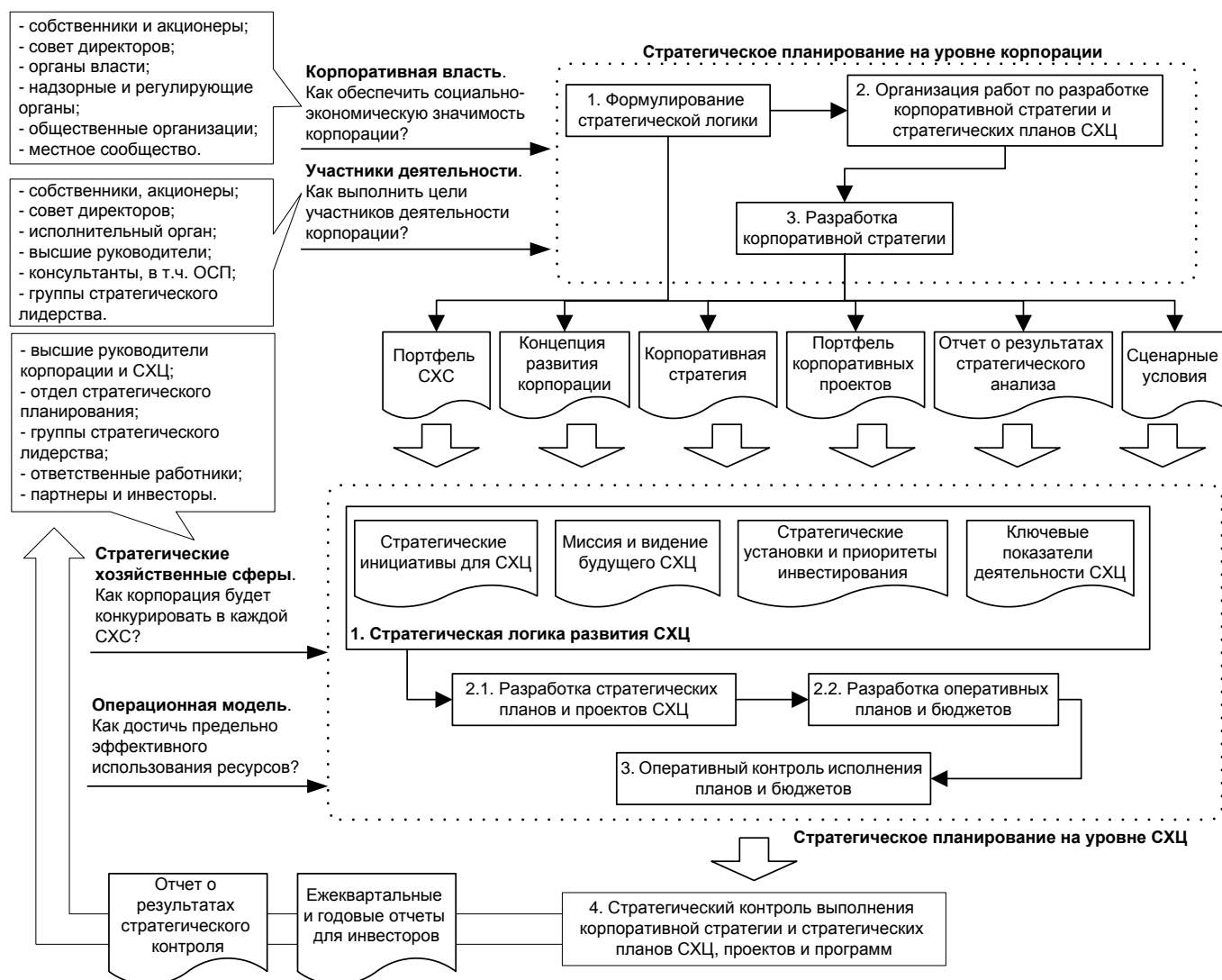
**4. Оператор.** Корпорации регионального масштаба операционной деятельности не стремятся к региональной экспансии. Напротив, корпорации типа «оператор» стремятся полностью заполнить все свободные ниши в заданном регионе. Как правило, к такому способу построения прибегают крупнейшие корпорации, стратегические хозяйственные центры которых представляют собой корпорации второго уровня. Примером является ОАО «Западно-уральский банк Сбербанка РФ», который представляет собой подразделение, корпорацию второго уровня, являющуюся стратегическим хозяйственным центром ОАО «Сберегательный банк РФ».

Региональная специализация позволяет эффективно централизовать не только стратегическое, но и оперативное управление основными бизнес-процессами; этому в большой степени способствуют современные информационные технологии и средства телекоммуникаций. Централизация оперативного управления и планирования возможна в тех видах операционной деятельности, для которых конкурентные преимущества основываются на основных возможностях передовой линии, – тогда, когда эффективность бизнеса складывается из действий персонала, взаимодействующего с потребителями. К таким видам деятельности относятся страхование, банковские услуги, сектор быстрого питания населения, розничная торговля и др.

В корпорациях типа «оператор» стратегическое планирование осуществляется только на уровне штаб-квартиры. Опыт показывает, что высокая степень загруженности высших руководителей решением оперативных вопросов обуславливает их недостаточную внимательность к стратегическим проблемам, что понижает эффективность стратегического планирования. По причине централизации оперативного управления в корпорациях такого типа разрабатывается только корпоративная стратегия, на основе которой для СХЦ вырабатываются оперативные планы. Это позволяет обеспечить тесную интеграцию стратегии и оперативных планов, но приводит к сосредоточению внимания руководителей на решении краткосрочных задач в ущерб долгосрочным целям.

Соответственно указанным выше типам корпораций выделяется четыре основополагающие модели процесса стратегического планирования [3]:

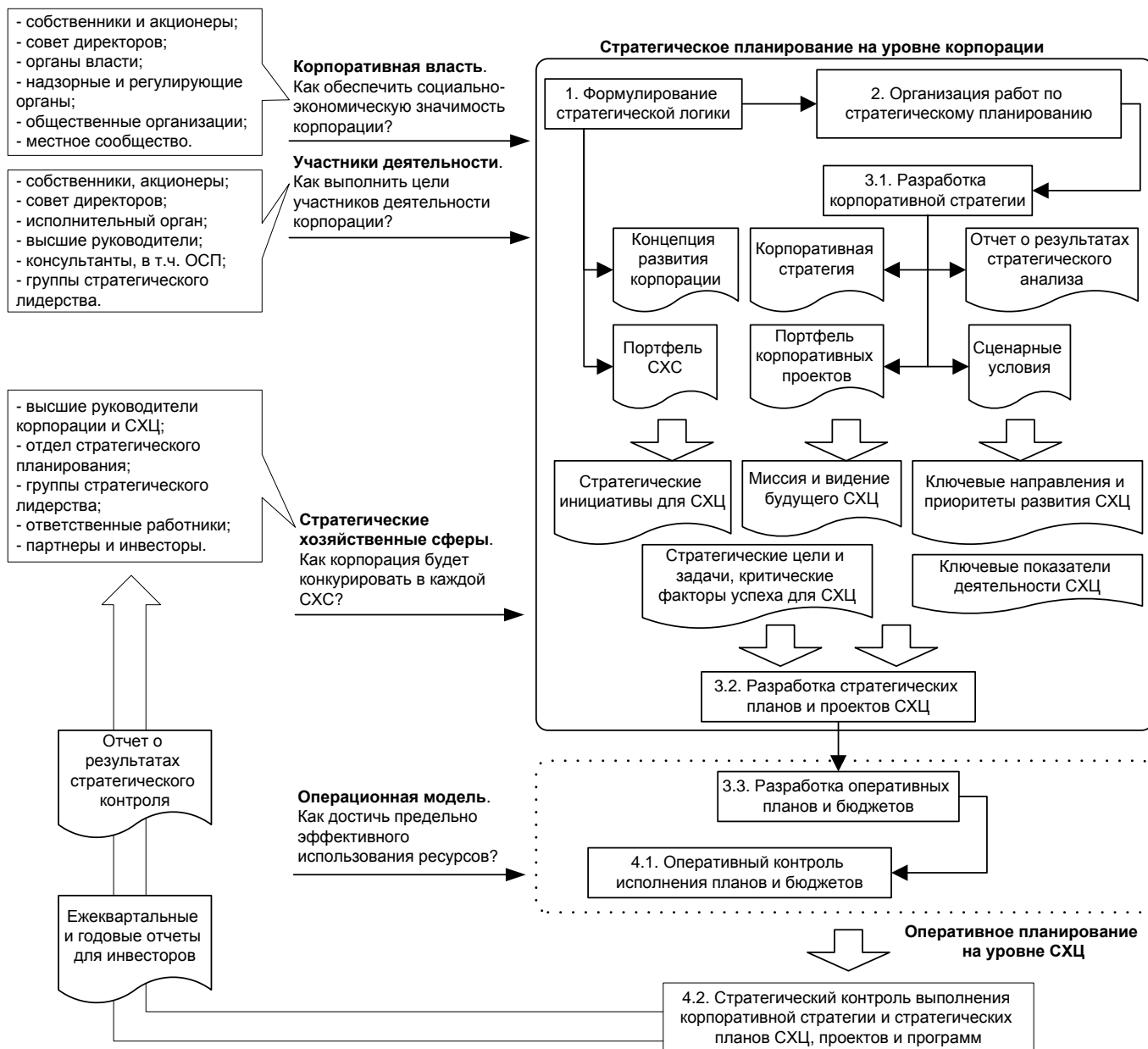
1. Децентрализованная модель с контурами стратегического планирования на уровне корпорации и стратегических хозяйственных центров.



**Рис. 3. Децентрализованная модель процесса стратегического планирования**

2. Вертикальная модель с централизованной организацией стратегического планирования на уровне «корпорация – СХЦ».
3. Централизованная модель с организацией процесса стратегического планирования только на уровне корпорации.
4. Автономная модель с независимой организацией стратегического планирования в СХЦ.

**Децентрализованная модель процесса стратегического планирования.** Сущность этой модели состоит в том, что в ней организуется двухуровневый процесс стратегического планирования: на уровне корпорации разрабатываются концепция развития и стратегия развития, на основе которых СХЦ вырабатывают стратегические планы (рис. 3). При этом руководство СХЦ самостоятельно управляет процессом стратегического планирования. Такой подход к организации процесса стратегического планирования в полной мере соответствует концепции управления по системе СХЦ [4]. Отличительная особенность децентрализованной модели состоит в том, что достигается полное сочетание всех ключевых аспектов корпоративной стратегии и стратегических планов СХЦ без применения централизованного механизма управления и планирования. Корпоративная стратегия не становится консолидированным планом, состоящим из стратегических планов СХЦ, а органично объединяет, давая им идейно-логическую и содержательную основу.



**Рис. 4. Вертикальная модель процесса стратегического планирования**

Децентрализованная модель реализуется при наличии следующих условий:

- 1) операционная деятельность корпорации имеет продуктовую или рыночную диверсификацию. В этом случае портфель СХС корпорации диверсифицирован, операции ведутся одновременно в нескольких отраслях или секторах экономики;
- 2) построение корпорации основано на принципе продуктово-ориентированного концерна. В этом случае в корпорации существует организационно обособленная управляющая компания, которая управляет СХЦ на праве собственности или договора об управлении;
- 3) корпорация имеет децентрализованную систему управления<sup>1</sup>, в которой руководство СХЦ имеет возможность под контролем управляющей компании определять бизнес-модель, формулировать стратегические цели и задачи, выбирать продуктовую линейку, формировать портфель проектов и устанавливать ключевые показатели деятельности;

<sup>1</sup> Допускается централизация части управленческих функций, если это дает возможность экономить ресурсы, как, например, в случае с централизацией функции управления отношениями с общественностью.

- 4) деятельность СХЦ не объединяется в единую ЦОС, отсутствует вертикальная или горизонтальная интеграция. В этом случае отсутствует однородность основных и управленческих процессов, вследствие чего стратегическое управление значительно усложняется;
- 5) стратегическое управление в корпорации направлено на создание и поддержание основных возможностей и связанных с ними конкурентных преимуществ. Для этого корпорация формирует инвестиционные ресурсы, которые направляются на достижение стратегических целей.

Сущность **вертикальной модели процесса стратегического планирования** состоит в централизованном, вертикально-ориентированном характере процесса стратегического планирования. При таком подходе в штаб-квартире корпорации разрабатываются концепция развития, корпоративная стратегия и стратегические планы; последние спускаются «сверху вниз» руководителям СХЦ для исполнения (рис. 4). Руководители СХЦ могут участвовать в процессе разработки стратегических планов, который осуществляется только на уровне корпорации, уровень СХЦ в плановом процессе не участвует. Как правило, роль СХЦ сводится к предоставлению сведений о состоянии внутренней среды и имеющихся проблемах.

Вертикальная модель процесса стратегического планирования реализуется при наличии следующих условий:

- 1) операционная деятельность корпорации имеет выраженную географическую диверсификацию, которая может сочетаться с элементами продуктовой диверсификации в регионах присутствия. В этом случае портфель СХС корпорации не диверсифицирован с отраслевой точки зрения: операции, как правило, относятся к одному виду экономической деятельности;
- 2) построение корпорации основано на принципе регионально-ориентированного концерна. В этом случае в корпорации существует организационно обособленная управляющая компания, которая управляет СХЦ на праве собственности или договора об управлении;
- 3) корпорация имеет централизованную систему управления, в которой руководство СХЦ не имеет возможности определять бизнес-модель, стратегические цели и задачи, продуктовую линейку, формировать портфель проектов и устанавливать ключевые показатели деятельности. Все эти аспекты стратегического планирования утверждаются в штаб-квартире корпорации;
- 4) деятельность СХЦ, как правило, объединяется в единую ЦОС, имеется вертикальная или горизонтальная интеграция. В этом случае возникает однородность основных и управленческих процессов, вследствие чего стратегическое управление, а вместе с ним и стратегическое планирование могут быть централизованы;
- 5) стратегическое управление в корпорации направлено на создание и поддержание основных возможностей и связанных с ними конкурентных преимуществ. Для этого корпорация формирует инвестиционные ресурсы, которые направляются на достижение стратегических целей.



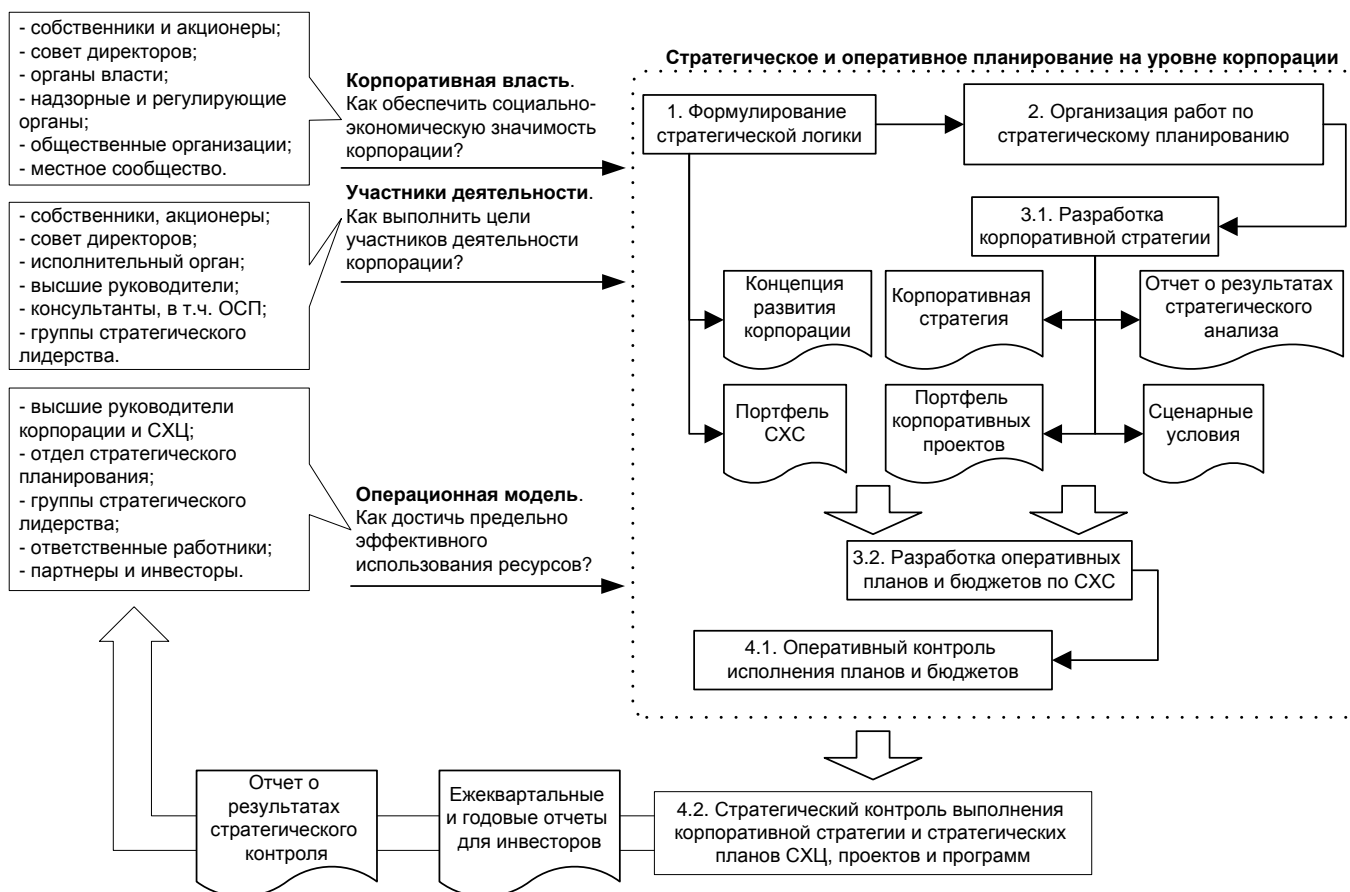


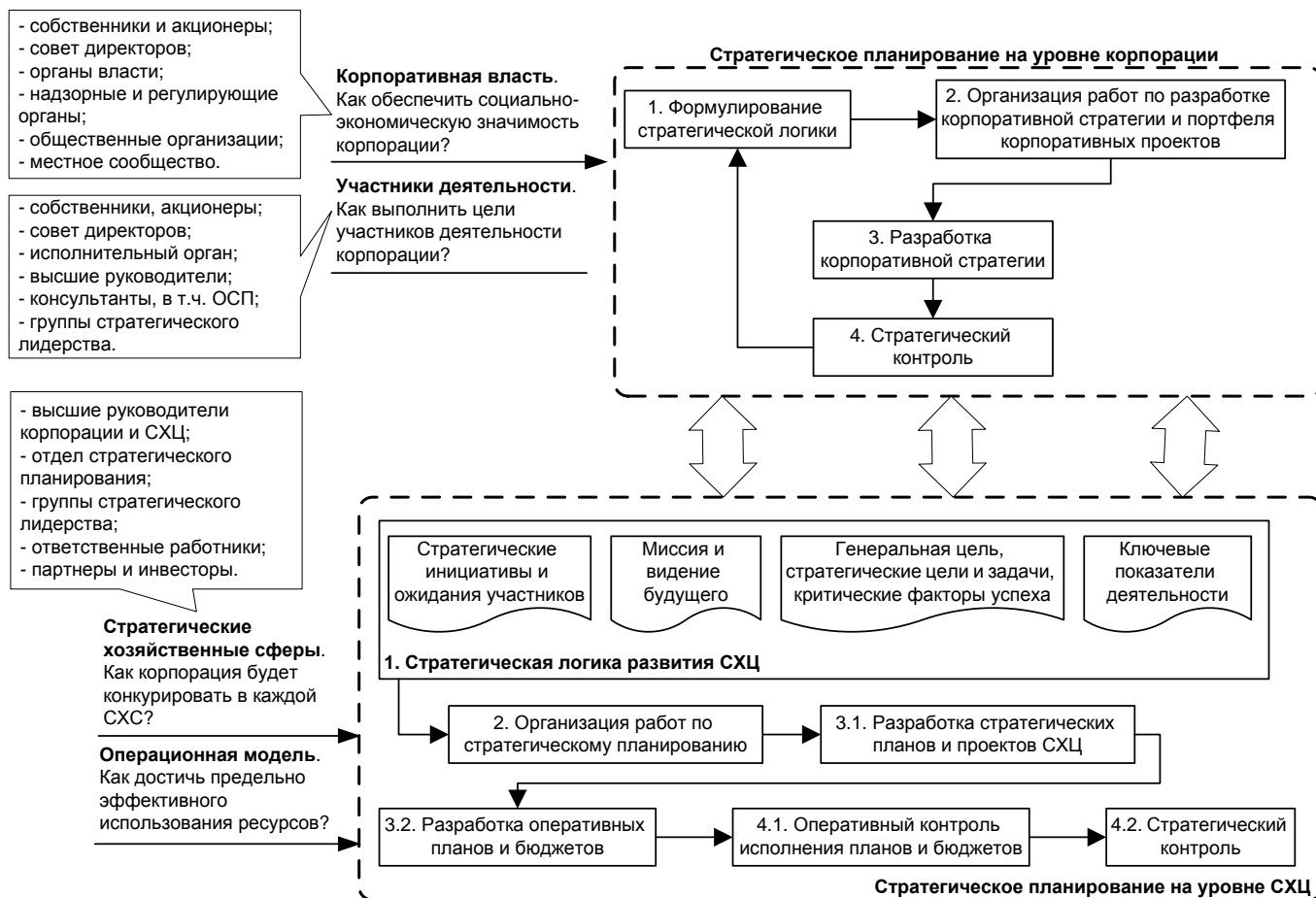
Рис. 5. Централизованная модель процесса стратегического планирования

**Централизованная модель процесса стратегического планирования** отличается от вертикальной модели, описанной выше, тем, что она существенно упрощена (рис. 5): не требуется разрабатывать стратегические планы СХЦ, поскольку процесс стратегического планирования развития СХЦ как отдельных бизнес-единиц отсутствует. В данном случае ключевой предпосылкой выступает то, что СХЦ – это просто отдельные звенья корпоративной бизнес-модели, стратегическое и оперативное управление которыми объединяется в единый контур. Руководство СХЦ становится исполнителем воли управляющей компании, возможность стратегической инициативы сводится к минимуму. Централизованная модель реализуется при наличии следующих условий:

- 1) операционная деятельность корпорации не имеет выраженной продуктовой или географической диверсификации. В таком случае правильнее говорить о специализации на ограниченной продуктовой линейке. При этом, как правило, ведение операций сосредоточено в одном-двух близлежащих регионах, что характерно для одноотраслевых концернов и региональных корпораций, имеющих относительно небольшой масштаб бизнеса;
- 2) построение корпорации основано на линейно-функциональной, продуктовой или штабной структуре управления с полной централизацией управленческих бизнес-процессов. В структуре корпорации может отсутствовать организационно обособленная управляющая компания, функции которой сводятся к одному или нескольким отделам на высшем уровне управления, которые непосредственно подчинены единоличному исполнительному органу;
- 3) при наличии предыдущего обстоятельства руководители СХЦ не имеют полномочий стратегического управления, а оперативное управление осуществляется на основе утвержденных «наверху» оперативных планов и бюджетов;
- 4) стратегическое управление в корпорации направлено на формирование общего денежного потока, который, в основном, распределяется среди участников (акционеров). Практика изъятия денежных средств из СХЦ обычна для региональных компаний, которые не видят перспектив роста и сосредоточены на достижении краткосрочных финансовых результатов.



**Автономная модель процесса стратегического планирования** (рис. 6) является производной от децентрализованной модели, описанной выше. Ее главное отличие состоит в отсутствии идейно-логической и содержательной связанности между процессами стратегического планирования на уровне корпорации и на уровне СХЦ. В таком случае можно утверждать, что при такой модели организации деятельности корпорации СХЦ не являются таковыми в полном смысле этого определения, поскольку СХС, в которых они ведут операции, не разделены между собой и не связаны в рамках общего портфеля. Сферы деятельности одного или нескольких СХЦ могут пересекаться между собой, что противоречит основополагающей для стратегического планирования концепции управления по системе СХЦ. Процессы разработки корпоративной стратегии и стратегических планов на уровне СХЦ не связаны между собой в терминах стратегической позиции, целей и задач. Единственным связующим звеном может быть рыночная стоимость бизнеса, которую могут достичь СХЦ при реализации штаб-квартирой мероприятий по улучшению их деятельности.



**Рис. 6. Автономная модель процесса стратегического планирования**

Автономная модель процесса стратегического планирования реализуется тогда, когда операционная деятельность подразделений корпорации не объединяется общими бизнес-моделью и стратегией. Как правило, в таких случаях корпорация приобретает дочерние или зависимые бизнес-структуры только для того, чтобы улучшить их деятельность и продать по более высокой цене. В других случаях корпорации, действующие без общей бизнес-модели как корпоративное образование, или, как принято называть в российском бизнесе, группа компаний, реализуют автономную модель процесса стратегического планирования. Можно сказать и так: автономная модель предполагает, что стратегическим планированием занимаются дочерние компании и зависимые структуры корпорации в собственных интересах и по своему усмотрению.

**Список литературы:**

1. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Стратегическое управление развитием промышленного комплекса на основе процессного подхода // Стратегии бизнеса. 2013, № 2. С. 2-6.
2. Магданов П.В. Процесс стратегического планирования в корпорации // Стратегии бизнеса. 2013, № 1. С. 59-65.
3. Магданов П.В. Теоретические и методологические основы стратегического планирования в корпорациях. Ч.3. Организация стратегического планирования в корпорации. Пермь, 2014. 248 с.
4. Ohmae, K. The Mind of the Strategist. Penguin Books, Harmondsworth, 1982. 283 p.
5. Yildirim, O. Theoretical Drivers of Divisionalization / Strategy and Organization of Corporate Banking. Ed. by Laurentis, G. Springer, 2005. P. 9-35.