

Процесс стратегического планирования в корпорации

28 ноября 2013



Автор статьи:

Магданов Павел Васимович,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента Пермского государственного национального исследовательского университета, докторант Финансового университета при Правительстве РФ
mpv@psu.ru

The article reveals an original approach to accomplishing the strategic planning process within a corporation. The author gives details of five stages of the strategic planning process which are shaping strategic logics, organizing the planning work, crafting corporate strategy, strategic planning at SBU level, a strategic control.

Начало третьего тысячелетия можно назвать расцветом методологии стратегического планирования, проникшей во все сферы социально-экономической деятельности общества. Сфера применения методов стратегического планирования в настоящее время чрезвычайно обширна: коммерческие организации, групповые формы деятельности, общественные организации, государственные учреждения. Огромную роль играет стратегическое планирование в управлении развитием мегаполисов и регионов. В России за последние 10 лет было опубликовано более 300 диссертаций по данной тематике [см., напр., 1, 2, 5]. Известны также и другие работы по стратегии и стратегическому планированию, опубликованные на русском языке [см., напр., 6–8]. Ежегодно в Центральном экономико-математическом институте (Москва) проводится симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий». Все это свидетельствует не только и не столько о популярности концепции стратегического планирования, сколько о высокой заинтересованности ученых, руководителей и специалистов в применении эффективных методов управления в условиях динамично меняющейся рыночной конъюнктуры.

Методы стратегического планирования широко распространены. Как показали исследования консультационной фирмы «Bain & Company», стратегическое планирование является самым распространенным методом управления [18, 19]. Крупные российские и зарубежные фирмы, такие, как «ЛУКОЙЛ», «BASF», «Toyota», «General Motors», регулярно разрабатывают стратегические планы. Стратегическое планирование осуществляют учреждения, выполняющие функции государственного управления, а также образовательные и медицинские учреждения. Наблюдается широкое проникновение стратегического планирования во все сферы общественной жизни. В России федеральные и региональные органы власти широко применяют методы стратегического планирования в процессе государственного управления и регулирования.

В зарубежной научной литературе теоретическим и практическим проблемам стратегического планирования уделяется много внимания. Большой интерес представляют современные работы А. Бирел [9], Р. Грюнига [14], Л. Гудстейна [13], М. Дуриса [10], С. Ридинга [17], С. Фогга [11, 12]. В этих работах изложены ключевые аспекты стратегического планирования в коммерческих организациях. Однако не до конца исследованными остались вопросы, связанные с процессом стратегического планирования в крупных диверсифицированных корпорациях. Кроме того, опыт автора статьи в качестве руководителя подразделения, ответственного за стратегическое планирование, показывает, что крупные российские компании испытывают трудности с организацией и осуществлением процесса стратегического планирования. Поэтому большое значение приобретает теоретико-методологический подход к построению процесса стратегического планирования в крупной интегрированной компании.

Особенности современной концепции стратегического планирования

С точки зрения методологии стратегическое планирование – парадигма планирования, появившаяся в конце 1960-х годов и широко распространенная сегодня. Стратегическое планирование представляет собой особый подход к осуществлению функции долгосрочного планирования в организации. Этот подход характеризуется тем, что делает возможным поддержание долгосрочной конкурентоспособности и финансово-экономических показателей организации в условиях нестабильной и неустойчивой внешней среды. С организационной точки зрения стратегическое планирование – это система взаимосвязанных структурных элементов, обеспечивающих осуществление самого процесса планирования. С функциональной точки зрения стратегическое планирование – это непрерывный процесс определения видения будущего, формулирования целей и задач, разработки стратегии, формирования плана реализации стратегии, корректировки стратегии. А с научной точки зрения стратегическое планирование – теория, объясняющая, как правильно составлять стратегические планы, как

организовывать их исполнение и как оценивать эффективность данного процесса. Таким образом, стратегическое планирование представляет собой систему знаний, относящихся к процессам определения будущего и планирования развития какого-либо экономического субъекта – индивида, организации или группы организаций и к процессам разработки и контроля выполнения мероприятий по развитию данного субъекта.

Стратегическое планирование в широком смысле – систематический процесс формализованной подготовки и принятия стратегических решений относительно будущего корпорации. Стратегическое планирование в узком смысле – процесс стратегического анализа внешнего окружения и внутренней среды и подготовки вариантов возможного развития корпорации. Стратегическое планирование означает способность руководства корпорации формировать и реорганизовывать ее деятельность так, чтобы обеспечить в перспективе наибольший рост и прибыльность, что является главным успехом в борьбе за выживание.

Объектом стратегического планирования являются экономические системы. Наиболее часто в качестве их выступают экономические субъекты, организационно обособленные и самостоятельно ведущие хозяйственную деятельность: предприятия, учреждения, фирмы, компании, коммерческие и некоммерческие организации. Если рассматривать отрасль промышленности как экономическую систему, состоящую из хозяйствующих субъектов с однородными входными и выходными параметрами, а народное хозяйство – как совокупность всех экономических систем, ведущих деятельность на территории данного государства, то отрасли промышленности и народное хозяйство также являются объектами стратегического планирования.

Предметная область стратегического планирования охватывает, прежде всего, явления и события, которые происходят внутри и вовне организации. А именно те явления и события, которые предопределяют будущее организации. В какой-то мере все явления в экономической жизни общества влияют на деятельность организации (так называемое внешнее окружение), но немногие из них определяют ее будущее. Предметная область стратегического планирования включает в себя функциональные процессы, на основе которых и с помощью которых организация сначала шаг за шагом планирует, а потом строит свое будущее. Производственная компания строит свое будущее от возможностей производства и возможностей сбыта, торговая компания – от наличия ходового товара и способов организации торговли, научное заведение – от спроса на наукоемкую продукцию и уровня технологий и т.д. Поэтому для разных организаций предмет стратегического планирования может включать производственно-технологические процессы, организацию торгово-сбытовых операций, научно-технические платформы. При этом важно понимать, что не сами процессы имеют интерес для стратегического планирования, а их существенные характеристики, к примеру, производственного процесса, поскольку их изменение влечет за собой изменение ключевых показателей деятельности организации в целом. Предметная область стратегического планирования представляет собой совокупность явлений, событий, процессов, а не цели, задачи, решения, планы, показатели или прогнозы, которые на самом деле являются его результатами. Именно поэтому планирование является стратегическим, относящимся к самому важному в деятельности организации – ее будущему. Стратегическое планирование оперирует с внутренними и внешними процессами, явлениями и событиями, а в итоге имеет совокупность стратегических решений и перспективный план действий, который входит уже в предмет управления. Таким образом, предмет стратегического планирования – совокупность явлений, которые, с одной стороны, внутри и извне существенно влияют на результаты деятельности организации и, с другой стороны, возникают внутри нее при разработке и контроле выполнения долгосрочных мероприятий по ее развитию.

Характер стратегического планирования заключается в том, что он охватывает все принимаемые на высшем уровне управления организационные решения, которые отвечают на следующие вопросы: какова генеральная цель организации? какова деятельность организации в настоящее время? какова будет деятельность организации в будущем? какие меры следует предпринять, чтобы организация стала такой, какой она видится в будущем?

Масштаб стратегического планирования определяется:

- решением проблем, которые непосредственно связаны со стратегическими целями, ориентированы на будущее, затрагивают неконтролируемые факторы;
- подготовкой и выбором альтернатив развития организации;
- формулированием целей и задач долгосрочного развития и разработкой плана мероприятий по их достижению;
- подготовкой комплексных решений, связанных с внешней и внутренней средой организации;
- установлением баланса интересов участников деятельности организации;
- масштабом операционной деятельности организации.

Стратегическое планирование применяется:

- для убежденности в том, что управленческие решения поддерживаются тщательным анализом и

разработкой альтернативных вариантов действий и, что более важно, корпоративные цели и стратегия регулярно пересматриваются;

- для уверенности в том, что проекты, требующие больших долгосрочных вложений, скрупулезно прорабатываются и оцениваются;
- для развития организационного процесса, который координирует будущую деятельность подразделений в большой диверсифицированной компании, и повышения способности высшего руководства контролировать эту деятельность.

Особенности процесса стратегического планирования:

- организация рассматривается как целостная система, ее подразделения – как ее взаимосвязанные и взаимодействующие элементы;
- концентрация внимания на длительном периоде в три, пять и более лет;
- обязательное определение ключевых направлений развития организации;
- формирование потенциала будущей успешной деятельности организации;
- концентрация внимания на ключевых проблемах организации;
- создание основы для оперативного планирования и принятия текущих управленческих решений;
- активизация совместной деятельности высшего руководства в отношении определения и реализации будущего организации.

Принципиальная схема процесса стратегического планирования в корпорации с высокой степенью диверсификации

[СМОТРЕТЬ РИСУНОК](#)

Процесс стратегического планирования

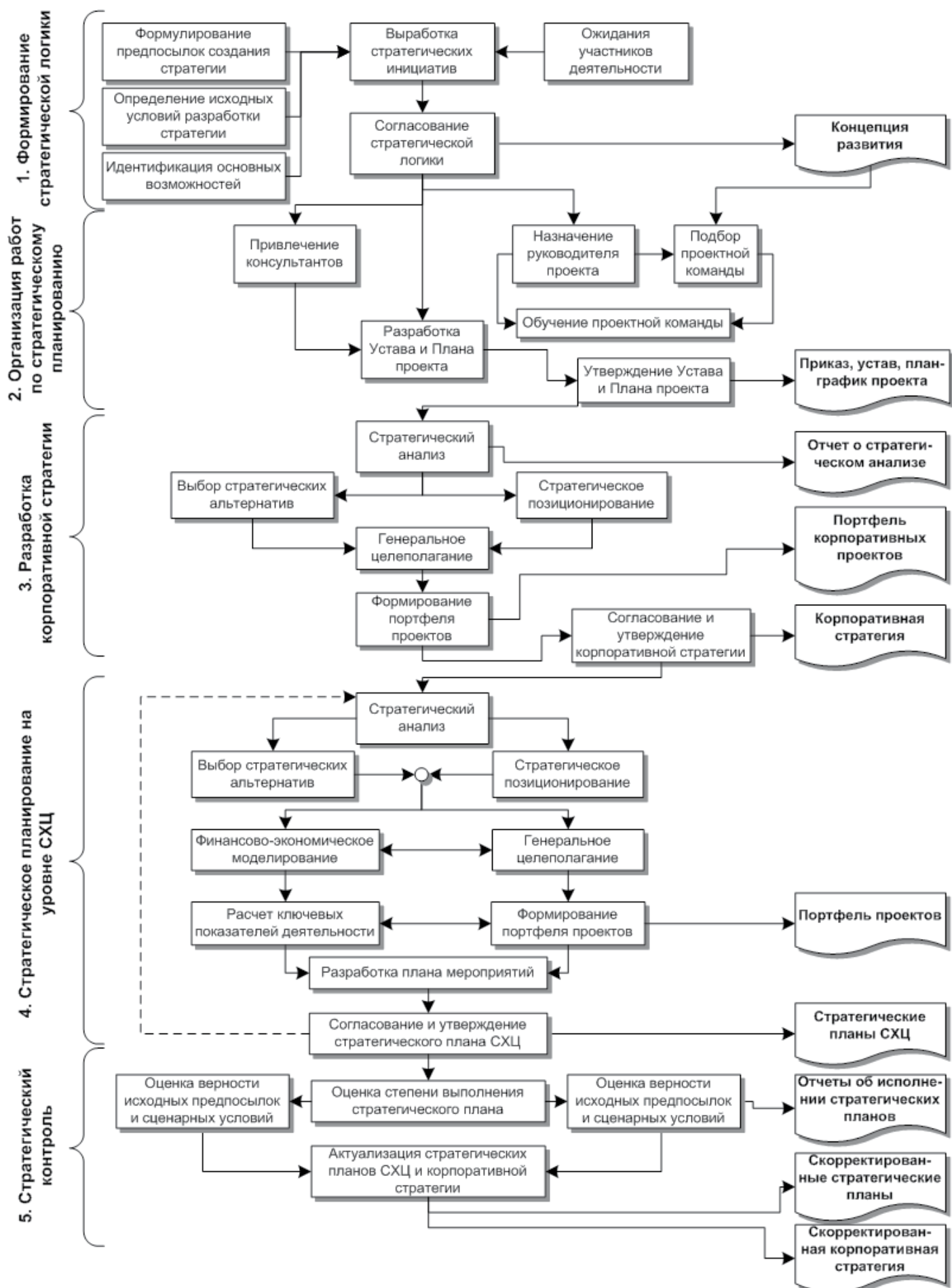
Процесс стратегического планирования в диверсифицированной корпорации состоит из пяти этапов: формирование стратегической логики, организация работ по стратегическому планированию, разработка корпоративной стратегии, стратегическое планирование на уровне СХЦ, стратегический контроль. Автор разработал оригинальный подход к организации процесса стратегического планирования в диверсифицированной корпорации, представленный на рисунке. По окончании процесса стратегического планирования в корпорации вырабатывается совокупность документов, состоящая из концепции развития и стратегии развития корпорации, портфеля корпоративных проектов, стратегических планов СХЦ. Концепция развития представляет собой идейно-логическую модель ведения бизнеса, стратегия развития корпорации определяет архитектуру и направления развития бизнеса, а стратегические планы выступают программно-целевым механизмом исполнения корпоративных целей и задач [3]. Дадим краткую характеристику каждому этапу процесса стратегического планирования.

Этап 1. Формирование стратегической логики. Сущность первого этапа стратегического планирования состоит в выработке собственниками и высшими руководителями корпорации стратегической логики – совокупности принципов, которые предопределяют процесс разработки, содержание и формы реализации корпоративной стратегии развития [4]. Достигнув на начальном этапе согласия в отношении стратегической логики, в дальнейшем руководители не будут высказывать противоположные взгляды на содержание стратегии развития корпорации и стратегических планов стратегических хозяйственных центров (далее – СХЦ).

Задачи первого этапа: сформулировать предпосылки и исходные стратегии развития, идентифицировать основные возможности корпорации, определить ожидания участников деятельности, выработать стратегические инициативы, сформировать и согласовать стратегическую логику развития корпорации.

Первый этап стратегического планирования оканчивается составлением документа, который называется концепцией развития. За его успешное завершение отвечает, как правило, совет директоров или генеральный директор корпорации.

Этап 2. Организация работ по стратегическому планированию. Сущность второго этапа состоит в том, чтобы организовать работу по разработке плановой документации [3]. Организация плановой работы осуществляется в соответствии с методологией управления проектами: подбирается проектная команда, назначаются руководитель и администратор проекта, при необходимости привлекаются внешние и внутренние консультанты, вырабатывается план разработки стратегического плана, проводится обучение проектной команды.



Процесс стратегического планирования организуется как корпоративный проект, для чего разрабатываются и утверждаются Устав проекта и План проекта (утверждаются приказом), временной график реализации проекта. Его конечными продуктами являются система плановой документации [3], а также отчеты о результатах анализа внешней и внутренней среды, сценарные условия для разработки стратегического плана, портфель корпоративных проектов. В рамках проекта по стратегическому планированию создается проектный офис, в состав которого могут входить внешние консультанты. Руководителем проекта, как правило, выступает начальник подразделения, ответственного за стратегическое планирование в корпорации (отдел, комитет и т.п.).

Этап 3. Разработка стратегии развития корпорации. Сущность третьего этапа заключается в определении направлений развития корпорации как единого целого и создании основы для планирования на уровне СХЦ. На основании ранее разработанной концепции развития, стратегического анализа и стратегического позиционирования разрабатывается корпоративная стратегия, в которой определяются миссия и видение будущего корпорации, ее генеральная цель и стратегические цели, критические факторы успеха, портфель корпоративных проектов. Корпоративная стратегия дает ответ на вопросы о том, как будет управляться портфель стратегических хозяйственных сфер, какими будут стратегии отдельных СХЦ, какие ключевые показатели деятельности ожидаются в будущем.

Задачи третьего этапа: стратегический и конкурентный анализ, определение сценарных условий, формирование портфеля стратегических хозяйственных сфер, определение стратегической позиции и выбор ключевых направлений развития корпорации, формулирование миссии, видения будущего, стратегических целей и задач корпорации (и, при необходимости, СХЦ), формирование портфеля корпоративных проектов.

Третий этап завершается составлением отчетов о результатах анализа внешней и внутренней среды, определением сценарных условий, разработкой и утверждением стратегии развития корпорации. Проведение третьего этапа – зона ответственности руководителя корпоративного проекта по стратегическому планированию.

Этап 4. Стратегическое планирование на уровне СХЦ. На основании утвержденной корпоративной стратегии осуществляется разработка стратегических планов на уровне СХЦ. Проводится тщательный отраслевой и конкурентный анализ, анализируются параметры спроса и предложения, оценивается производственный и технологический потенциал, делаются выводы о возможностях и проблемах развития СХЦ. Затем для каждого СХЦ формулируются стратегические цели и задачи, которые вытекают из корпоративной стратегии, разрабатываются мероприятия по реализации стратегического плана, рассчитываются ключевые показатели, формируется портфель проектов.

Задачи четвертого этапа сходны с задачами третьего этапа, только выполняются не для корпорации в целом, а для каждого СХЦ в отдельности. Если степень диверсификации корпорации является высокой и, соответственно, процесс стратегического планирования децентрализован, то стратегический анализ выполняется в полном объеме, для СХЦ формулируются миссия и видение будущего, генеральная цель и стратегические цели. Однако следует обеспечить в планируемом периоде непротиворечивость стратегических целей СХЦ с корпоративной стратегией, а также добиться сбалансированного развития СХЦ в рамках корпоративного портфеля стратегических хозяйственных сфер и стабильного прироста денежного потока, что повлияет на рост рыночной стоимости бизнеса.

Четвертый этап заканчивается разработкой, согласованием и утверждением стратегических планов СХЦ. Проведение четвертого этапа – зона ответственности высшего руководства СХЦ.

Этап 5. Стратегический контроль. Сущность завершающего этапа процесса стратегического планирования состоит в осуществлении стратегического контроля над изменениями ключевых параметров, на основании которых формировались гипотезы, выбирались стратегические альтернативы, определялись цели и задачи, формулировалась корпоративная стратегия, разрабатывались стратегические планы. Стратегический контроль дает понимание того, как и почему изменились исходные предпосылки и ключевые параметры стратегии развития и как эти изменения повлияли на выполнение стратегического плана. Предметом стратегического контроля в корпорации являются бизнес-модель, основные возможности, система мотивации, внешние факторы, стратегические инициативы и корпоративная культура.

Задачи пятого этапа: определить правильность сделанных прогнозов и предположений, установить степень выполнения стратегических планов СХЦ и корпоративной стратегии, оценить соответствие операционных планов стратегическим планам, провести корректировку стратегического плана и корпоративной стратегии.

Завершается пятый этап составлением отчета о реализации стратегического плана и корпоративной стратегии, за что несут ответственность руководители корпоративного проекта по стратегическому планированию и руководители СХЦ.

Итог процесса стратегического планирования

По результатам стратегического планирования формируется совокупность плановой документации [3]. Неверно, однако, что плановая документация является главным и единственным результатом стратегического планирования. Плановая документация (концепция развития, корпоративная стратегия, стратегический план) – это всего лишь форма, обоснование совокупности стратегических решений, которые должны быть выработаны в процессе стратегического планирования. Руководители на всех уровнях организационной иерархии, собственники и другие ключевые участники планирования будущего корпорации должны анализировать ситуацию внутри и вовне, разрабатывать стратегические решения по планированию их реализации и оценивать ожидаемый эффект. Только в этом случае система стратегического планирования будет эффективной. В противном случае процесс планирования станет бюрократической формальностью, а разработанные стратегии и планы в скором времени будут забыты. Не следует забывать и о следующих обстоятельствах:

1. Стратегическое планирование выступает как интегрирующая сила, которая организует и направляет процесс разработки стратегических целей и дает основу для распределения ресурсов на уровне корпорации и отдельных СХЦ. Кроме того, стратегическое планирование сосредоточивает внимание на важнейших управленческих проблемах и обеспечивает основу для взаимодействия руководителей и сотрудников в процессе разработки и реализации стратегических планов.
2. Стратегическое планирование является основой и творческой, и абстрактно-мыслительной деятельности руководителей и групп стратегического лидерства, что позволяет хорошо разбираться в сущности бизнеса и понимать место корпорации во внешнем окружении, видеть критические факторы успеха, оценивать новые рыночные возможности, а также стимулировать инновационное поведение, выработку и внедрение нововведений в процессе корпоративного управления. Помимо этого, стратегическое планирование выступает как ведущая, движущая сила, которая определяет стратегическую позицию корпорации во внешней среде, устанавливает приоритеты развития и стратегические цели, формирует основу для принятия стратегических решений, а также дает руководителям возможность хорошо понимать их будущие последствия.
3. Стратегическое планирование имеет воспитательную функцию и поэтому стимулирует формирование и совершенствование способностей руководителей, расширяя горизонт их творческого мышления и управленческих навыков, давая им новые знания и умения. Деятельное участие в процессе разработки стратегии делает руководителей более ответственными и инициативными, следовательно, заслуживающими большего доверия.

Список литературы:

1. Коложвари Ю.Б. Стратегическое планирование деятельности корпорации: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05. Иркутск, 2002. 194 с.
2. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. 288 с.
3. Магданов П.В. Система плановой документации как результат стратегического планирования в корпорации // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». Выпуск 3 (10). 2011. С. 6-13.
4. Магданов П.В. Стратегическая логика // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». Выпуск 3 (6). Пермь: Пермский государственный университет. 2010. С. 84-95.
5. Сафонкин А.В. Формирование системы стратегического планирования на предприятии корпоративного типа: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05. Саранск, 2004, 198 с.
6. Семенов А.Л. Стратегическое планирование в западноевропейских промышленных компаниях: автореферат дис. доктора экон. наук: 08.00.14. Москва, 1992. 40 с.
7. Семенов А.Л. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях / Научно-аналит. обзор. М.: АН СССР, 1986. 80 с.
8. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). М.: Наука, 1990. 200 с.
9. Beerel A. Leadership through Strategic Planning. Thomson Publishing Inc., 1998. 285 p.
10. Dooris M.J., Kelley J.M. and Trainer J.F. Successful Strategic Planning. Wiley Periodicals, Inc, 2004. 141 p.
11. Fogg C.D. Implementing Your Strategic Plan. How to Turn «Intent» Into Effective Action for Sustainable Change. BookSurge LLC, 2006. 433 p.

12. Fogg C.D. Team-Based Strategic Planning. A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process. 2010. 337 p.
13. Goodstein L., Nolan T. and Pfeiffer J.W. Applied Strategic Planning. McGraw Hill. Inc. 1993. 379 p.
14. Grunig R. and Kuhn R. Process-Based Strategic Planning. Springer, 2006. 381 p.
15. King W.R. and Cleland D.J. Strategic Planning and Policy. New York, NY, 1976.
16. Lorange P.I. and Vancil R.F. Strategic Planning Systems. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall, 1977. 364 p.
17. Reading C. Strategic Business Planning. A Dynamic System for Improving Performance & Competitive Advantage. Kogan Page Ltd, 2002. 376 p.
18. Rigby D. and Bilodeau B. Management Tools & Trends 2009. Bain & Company, 2009.
19. Rigby D. and Bilodeau B. Management Tools and Trends. Bain & Company, 2007.