РАЗДЕЛ IV. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

УДК 338.24

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В КОРПОРАЦИИ

П.В. Магданов, к. экон. наук, доц. кафедры менеджмента, докторант Финансового университета при Правительстве РФ
Электронный адрес: mpv@psu.ru
Пермский государственный национальный исследовательский университет, 614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15

В статье рассматриваются вопросы организации в корпорации процесса разработки стратегий и стратегических планов путем внедрения формальной системы стратегического планирования. Представлена модель системы стратегического планирования, которая состоит из трех основных и четырех вспомогательных подсистем. К основным относятся подсистемы принятия решений, управления изменениями и стратегического контроля. К вспомогательным относятся информационно-аналитическая, организационно-кадровая, методологическая подсистемы и подсистема управления стратегическим планированием.

Ключевые слова: *система стратегического планирования; корпорация*.

Концепция стратегического планирования возникла в 1960-х гг., придя на смену парадигме долгосрочного планирования [3]. К этому времени корпорации настолько увеличили масштаб и степень диверсификации, что методы корпоративного управления, применяемые в тот период, перестали удовлетворять высших руководителей. В 1970-х гг. концепция стратегического планирования стала новой парадигмой управления в диверсифицированных корпорациях [см., напр., 7, 12]. Возникла проблема организации процесса разработки корпоративной стратегии и стратегических планов подразделений корпорации. В конце 1970-х гг. появились первые работы, посвященные проблеме системной организации стратегического планирования в корпорациях [см., напр., 8, 9]. В 1980-х гг. системы стратегического планирования, внедренные в корпорациях, подверглись серьезной критике и были реформированы [5]. Однако потребность в систематической организации процесса разработки и контроля исполнения стратегий и стратегических планов не исчезла. В частности, в корпорации «General Electric» система стратегического планирования неоднократно подвергалась трансформации [11] и, вопреки мнению Г. Минцберга [10], по-прежнему существует и дает требуемые результаты.

Сегодня стратегическое планирование – сложный процесс, охватывающий все уровни иерархии организации, все бизнес-процессы, которые в ней осуществляются, все подразделения, планы и проекты [1]. Все они рассматриваются в совокупности и каждый из них – в отдельности. Сложность задач по организации этого процесса, анализу результатов деятельности компании, формулированию целей и задач, разработке плана их реализации, его адаптации к меняющимся внешним условиям определяет серьезные требования к стратегическому планированию [6]. Многие российские компании после кризиса 2008-2011 гг. начали заниматься стратегическим планированием, однако, как показали исследования, они испытывают большие трудности с системной организацией данного процесса [2]. Поэтому цель статьи состоит в том, чтобы показать общий подход к организации процесса стратегического планирования в корпорации. В статье представлена модель системы стратегического планирования в корпорации, дано ее краткое описание.

© *Магданов П.В., 2014*

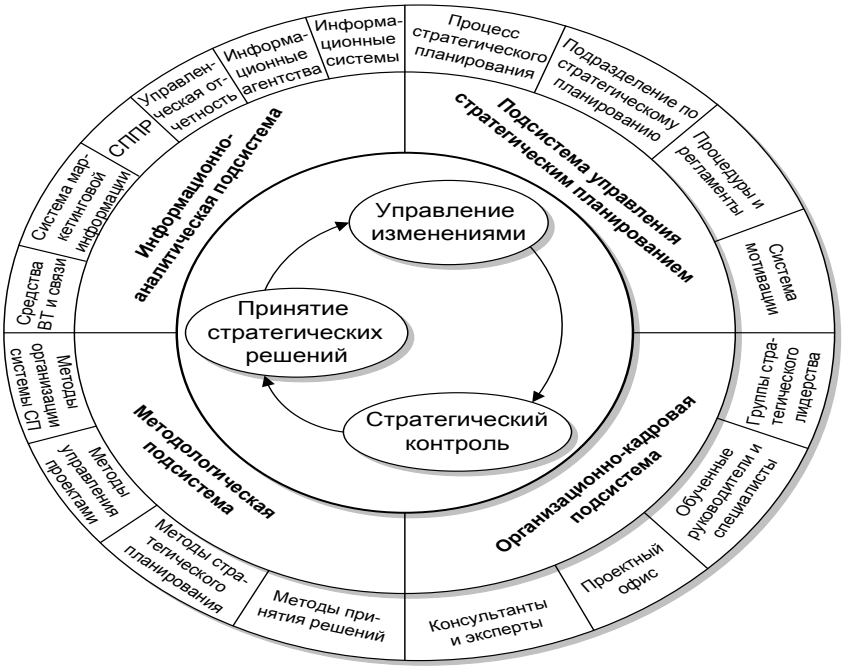

Рис. 1. Модель системы стратегического планирования

Модель системы стратегического планирования в корпорации

Организация процесса разработки и контроля исполнения стратегий и стратегических планов должна соответствовать современной парадигме стратегического планирования, в основе которой лежат следующие положения [4]:

1. *Стратегические управленческие решения*. Решения о будущем направлены на устранение имеющихся стратегических проблем и принимаются на основании стратегической логики развития организации с учетом влияния внешних факторов.

2. *Управление изменениями*. Изменения направлены в первую очередь на модель хозяйственной деятельности. Цели и задачи изменений определяются стратегией развития, в основе которой сценарии развития событий. Процесс управления изменениями реализуется согласно стратегических планов, программ и проектов, обучения и мотивации персонала.

3. *Стратегический контроль*. Предмет стратегического контроля состоит из шести ключевых областей: бизнес-модель, основные возможности, стратегические инициативы, корпоративная культура, мотивация руководства и факторы вешней среды. По результатам стратегического контроля оценивается исполнение стратегических решений, стратегий, планов и проектов.

Сущность современной концепции стратегического планирования в корпорации формулируется так: «стратегические решения – управление изменениями – стратегический контроль». Поэтому система стратегического планирования в корпорации основывается на трех основных подсистемах: принятия решений, управления изменениями и стратегического контроля. Каждая подсистема выражена специфическими бизнес-процессами.

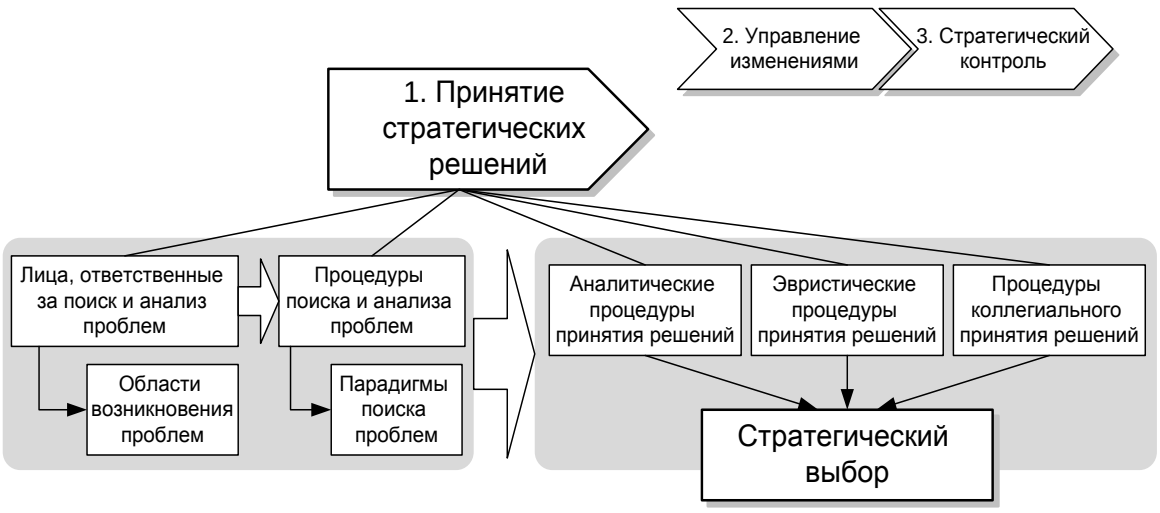

Рис. 2. Подсистема принятия стратегических решений

Поддержку процессу стратегического планирования обеспечивают информационно-аналитическая, организационно-кадровая, методологическая подсистемы и подсистема управления стратегическим планированием (рис. 1). Соответственно, *система стратегического планирования* – это совокупность основных и вспомогательных (поддерживающих) подсистем, позволяющих в полной мере реализовывать цели и задачи стратегического планирования[1].

1. Подсистема принятия стратегических решений

Уже в 1970-х гг. стало очевидно, что важны не только и не столько процессы планирования, сколько процессы принятия решений, в нашем случае стратегических. Сегодня стратегическое планирование представляет собой комплексный, распределенный по всем уровням организации процесс анализа проблем, подготовки и принятия стратегических решений. Поэтому в системе стратегического планирования (далее – ССП) важное место занимает подсистема принятия решений.

Подсистема принятия стратегических решений представляет собой совокупность правил и процедур выявления и анализа ключевых проблем стратегического развития, подготовки и принятия решений, ориентированных на будущее организации.

Компонентами подсистемы принятия решений являются: совокупность лиц, ответственных за поиск и анализ управленческих проблем, процедуры поиска и анализа проблем, аналитические, эвристические и коллегиальные процедуры принятия решений (рис. 2). В частности, к правилам и процедурам подсистемы принятия решений относятся:

– выявление и обоснование потребностей в новых продуктах;

– оценка потребностей, наем и адаптация высших руководителей;

– определение направлений инвестирования / собирания доходов;

– утверждение стратегии развития, портфеля корпоративных проектов;

– выдача заданий на формирование оперативных планов на основе стратегических планов;

– оценка и отбор инвестиционных проектов;

– выбор объекта для слияния (поглощения)

– определение продуктовых стратегий и ценовой политики и другие.

Рис. 3. Подсистема управления изменениями

[1] О целях и задачах стратегического планирования см. [3].

2. Подсистема управления изменениями

В 1981 г. Т. Форд определил стратегическое планирование как управление изменениями, как основанный на эмпирических данных и аналитических исследованиях процесс принятия решений, определяющий направление развития предприятия [14]. Тремя десятилетиями позже Д. Фог подтвердил эту мысль: «Стратегическое планирование – это не вещь-в-себе. Его сущность состоит в непрестанных глубоких изменениях внутри организации» [13]. В процессе стратегического планирования определяются стратегические цели и целевая бизнес-модель, инициируются и катализируются перемены в структуре и бизнес-процессах корпорации. Нет смысла разрабатывать стратегии и стратегические планы, если руководители не планируют каких-либо перемен. Добиться решения ключевых проблем развития и перехода бизнеса в качественно новое состояние можно только путем глубоких изменений в структурных и функциональных характеристиках корпорации. Стратегия означает не просто направление развития корпорации, а сущность перемен, которые стремятся осуществить ключевые участники деятельности.

Соответственно, *подсистема управления изменениями* – это совокупность процессов, методов и средств, посредством которых в рамках процесса стратегического планирования вырабатываются планы, проекты и программы по проведению изменений в структурных и функциональных характеристиках корпорации (рис. 3).

Изменения возникают не сами по себе, к жизни их призывают *инициаторы*. Инициаторы, а вместе с ними команда руководителей запускают в действие три главных процесса: планирование сценариев, стратегирование и бизнес-моделирование. *Планирование сценариев* позволяет строить правдоподобные, относящиеся к организации и стратегически альтернативные рассказы, выражающие результаты рассуждений о том, что может случиться в будущем. Используя сценарии, руководители получают гибкий подход к пониманию и построению будущего. Сценарии позволяют руководителям без ограничений видеть будущее и понимать, как множество внешних и внутренних факторов влияет на развитие и выполнение стратегических целей. Сценарий – это интеллектуальная модель развития корпорации во взаимодействии с внешним окружением. В процессе *бизнес-моделирования* строится или обновляется модель хозяйственной деятельности, или бизнес-модель, организации – это совокупность структурных и функциональных характеристик организации, состав и особенности которых определяются ее предназначением и долгосрочными целями развития. *Стратегирование* – это особый вид деятельности руководителей, в рамках которого они совместно вырабатывают систему взглядов на текущее и будущее состояние внешнего окружения, место корпорации в нем, а также совокупность методов и средств, посредством которых корпоративная стратегия будет претворяться в жизнь [11].

Следующей компонентой подсистемы управления изменениями выступает методология управления рисками и управления проектами, а также проектная организация всей деятельности по стратегическому планированию и организационно обособленный проектный офис. *Управление рисками* представляет собой процесс, который, будучи примененным к стратегическому управлению и планированию, направлен на обеспечение уверенности в достижении стратегических целей путем выявления и контроля факторов риска с учетом приемлемого уровня совокупных рисков. *Управление проектом* – это набор инструментов, технологий и знаний, применение которых позволяет инициировать, разрабатывать и реализовывать проекты. Управление проектами можно понимать и как процесс применения знаний, навыков, методов и средств и технологий к проектной деятельности, направленной на реализацию стратегических целей и задач. Применение методологии управления проектами требует особой, *проектной организации* всего процесса управления изменениями в рамках стратегического планирования. В корпорации из числа ключевых участников деятельности создается *проектный офис*. Его ключевая роль состоит в организации и управлении процессом стратегического планирования на всех уровнях корпоративной иерархии, а также в управлении изменениями, которые планируется для достижения стратегических целей и задач.

Проектный офис стратегического планирования является временной структурой, создаваемой для реализации проекта по разработке корпоративной стратегии и стратегических планов стратегических хозяйственных центров (далее – СХЦ) в соответствии с годовым планом-графиком деятельности высших органов управления корпорации. Необходимость создания проектного офиса состоит в том, чтобы вовлечь в плановый процесс высших руководителей, собственников, внешних участников, специалистов и представителей других заинтересованных сторон, которые могут повлиять на разработку и исполнение стратегии развития. Создание проектного офиса отражает принцип «руководители и есть плановики»: руководители должны сами определять сущность стратегий и стратегических планов.

В состав проектного офиса, помимо высших руководителей и представителей собст-

венников целесообразно включить руководителей среднего и низшего звена, внутренних и внешних консультантов, ведущих инженеров и технологов, дизайнеров, маркетологов и других специалистов, которые могут выявлять стратегические проблемы и предлагать способы их решения. Не следует допускать, чтобы проектный офис был дубликатом одного из высших органов управления. В крупнейших корпорациях возможно создание постоянно действующего коллегиального органа, который осуществляет контроль над процессом стратегического планирования и проведением внутрифирменных преобразований. Так, Дж. Имелт, придя в 2001 г. к руководству корпорацией «General Electric», создал два новых рычага корпоративного управления для обеспечения процесса стратегического планирования – Коммерческий совет и Операционный совет. Первый оценивал стратегии роста и рассматривал предложения от руководства СХЦ по расширению бизнеса. Последний занимался вопросами продуктового управления, поставок, управления качеством и инвестиционной деятельностью [11]. Руководство проектным офисом лучше поручить руководителю подразделения корпорации, ответственного за стратегическое планирование, либо опытному внешнему консультанту. В его качестве может быть также специалист, имеющий богатый опыт в организации работы проектных команд. Безусловно, руководитель проектного офиса должен хорошо понимать сущность операционной деятельности и бизнес-модели корпорации, а также вызывать уважение со стороны членов команды и других участников проекта.

Результатом функционирования подсистемы управления изменениями выступают портфель реальных опционов, стратегии (стратегические планы), проекты, планы и программы. Они представляют собой средства и инструменты реализации принятых стратегических решений.

3. Подсистема стратегического контроля

Идея стратегического контроля оформилась на рубеже 1970-1980-х гг. Согласно одному из первых определений стратегический контроль – это система, которая позволяет руководителям оценивать актуальность стратегии, степень достижения стратегических целей, а также своевременно выявлять проблемные области. Стратегический контроль – это контроль над изменениями ключевых параметров, на основании которых формировались гипотезы, выбирались стратегические альтернативы, определялись цели и задачи, формулировалась корпоративная стратегия. Стратегический контроль дает понимание того, как и почему изменились исходные предпосылки и ключевые параметры стратегии развития, и как эти изменения повлияли на ее исполнение. Объектом стратегического контроля, т.е. областью оценки исполнения стратегии и стратегических целей, выступает сложная совокупность взаимосвязанных событий и явлений во внутренней среде и внешнем окружении организации, на основании которых определяются ее текущее и перспективное состояние, возможности и потенциал развития [2].

Подсистема стратегического планирования – это совокупность процедур, средств и методов оценки исполнения стратегии, отслеживания изменений во внешней и внутренней средах корпорации, соответствия оперативных целей стратегическим планам, а также своевременной корректировки сценарных условий развития и системы стратегических целей (подсистема стратегического контроля представлена на рис. 4).

Объектом стратегического контроля, т.е. областью оценки исполнения стратегии и стратегических целей, выступает сложная совокупность взаимосвязанных событий и явлений во внутренней среде и внешнем окружении компании, на основании которых определяются ее текущее и перспективное состояние, возможности и потенциал развития. Кроме того, в качестве объекта стратегического контроля рассматриваются внутренние и внешние факторы, которые влияют на направленность и содержание корпоративной стратегии и стратегических планов.

Оценка исполнения стратегии и стратегических планов. Стратегический план (стратегия развития) представляет собой совокупность обоснованных стратегических решений, выраженных с помощью целей, показателей и проектов. Поэтому стратегический план может считаться выполненным, если, при условии исполнения его целей и мероприятий, *оказались верными* наибольшая часть предпосылок, предположений, прогнозов и оценок, которые стали основой стратегических целей и задач. Если обоснование предусмотренных планом стратегических решений впоследствии было подтверждено наступившими событиями, а сами решения оказались выполненными, то стратегический план считается выполненным. Подчеркнем, что не ключевые показатели являются основанием для оценки степени выполнения стратегии, а фактическое состояние факторов, которые оказали решающее влияние на ее содержание и направленность. Когда выработанные в процессе стратегического планирования предпосылки, предположения, прогнозы и оценки впоследствии оказались в подавляющем большинстве неверными, требуется тщательный разбор.

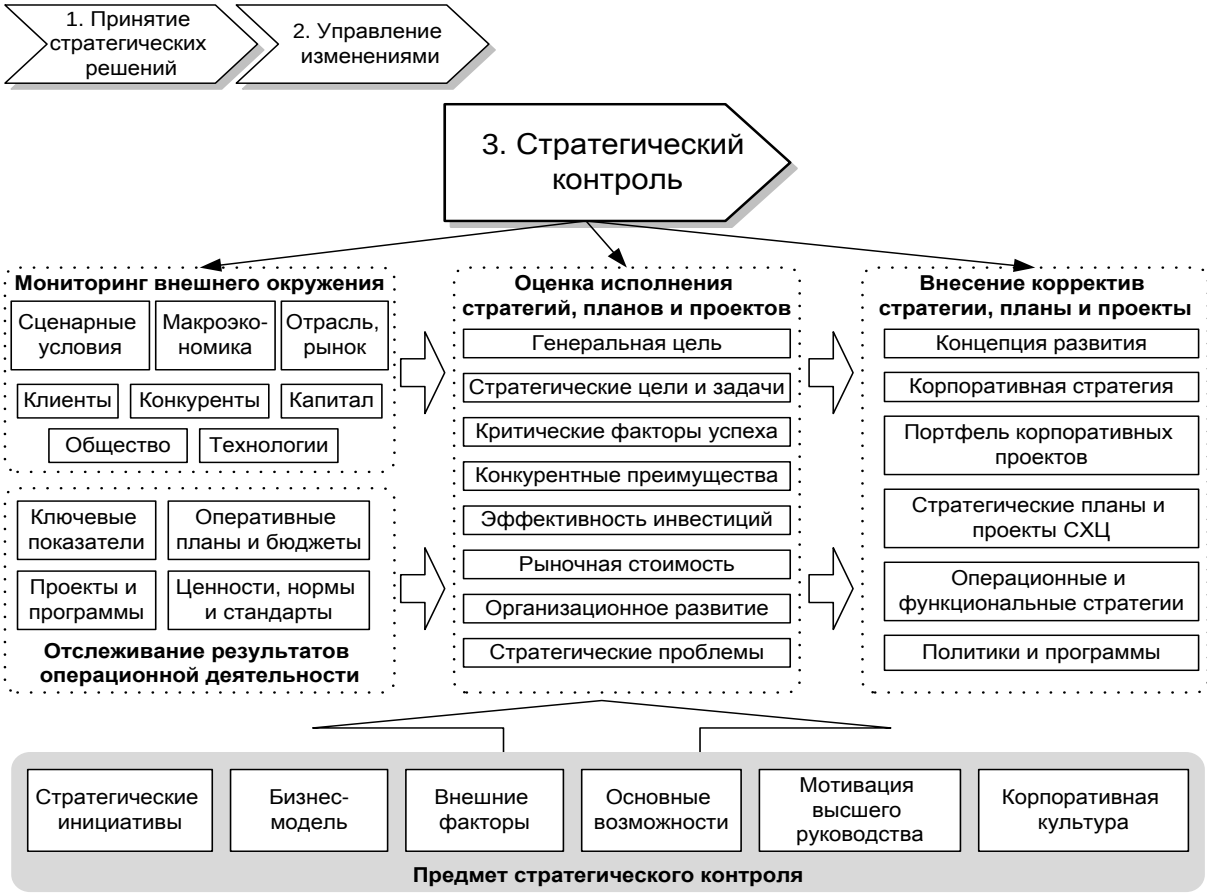

Рис. 4. Подсистема стратегического контроля

Основа стратегического контроля. Для стратегического контроля используются концепция развития, корпоративная стратегия, стратегические планы СХЦ, сценарные условия, отчет о результатах стратегического анализа, прогнозные сценарии, а также совокупность проектов и программ, посредством которых стратегия претворяется в жизнь. В меньшей степени следует сосредоточивать внимание на сопоставлении показателей стратегического финансового прогноза с результатами операционной деятельности. Оценка выполнения плановых показателей, отраженных в карте ключевых показателей деятельности, конечно, тоже имеет большое значение, но его не следует переоценивать. Не следует заменять стратегический анализ оценкой финансовых показателей.

Средства и способы стратегического контроля. Стратегический контроль следует проводить по итогам реализации проектов и программ, направленных на исполнение стратегии. Отдельно следует подводить итоги достижения стратегических целей, поскольку это связано с мотивацией высшего руководства. Целесообразно составлять краткие отчеты о результатах реализации корпоративной стратегии и стратегических планов СХЦ, в которых нужно отражать не только успехи, но и наступившие риски и стратегические проблемы, предвидимые в будущем.

В отношении СХЦ могут применяться такие средства контроля, как аудит и проверка. Аудирование результатов стратегического развития СХЦ может оказаться очень полезным, поскольку линейным руководителям свойственно преувеличивать достигнутые успехи и замалчивать имеющиеся проблемы. Большое значение имеет аудирование при анализе результатов реализации инвестиционных проектов, например по выводу на рынок нового продукта. В этом случае возможно привлечение внешних экспертов и консультантов.

Эффективность процедур стратегического планирования. Эта задача носит для стратегического планирования вспомогательный характер. Но поскольку организация этого процесса опирается на методологию управления проектами, то следует уделять внимание таким аспектам:

– управление процессом стратегического планирования;

– эффективность работы руководителя и членов проектного офиса;

– распределение ответственности между руководителями за исполнение стратегических целей, долгосрочных планов и проектов;

– система вознаграждения руководства и персонала за выполнение стратегических целей, долгосрочных программ и проектов;

– порядок формирования фонда премирования по годовым результатам за счет части стоимости, созданной в результате реализации стратегии;

– процедуры контроля совокупного уровня риска и уровней рисков по зонам ответственности руководителей.

4. Информационно-аналитическая подсистема

Информационно-аналитическая подсистема направлена на обеспечение участников процесса стратегического планирования своевременными, достоверными и актуальными сведениями об изучаемых событиях и явлениях во внешней и внутренней среде корпорации. *Информационно-аналитическая подсистема* – это совокупность информационных технологий, информационных систем, информационных ресурсов, которые позволяют в полной мере реализовать цели и задачи стратегического планирования. Цели и задачи информационно-аналитической подсистемы не ограничиваются вспомогательными функциями, связанными с простым информированием, выходят далеко за пределы составления форм управленческой отчетности. Информационно-аналитическая подсистема стратегического планирования тесно интегрируется с большинством информационных систем, существующих в крупной корпорации. Ее ключевое предназначение состоит в поддержке процесса принятия стратегических решений путем преобразования данных, поступающих из внешней и внутренней среды, в стратегическую информацию. В состав информационно-аналитической подсистемы входят внешние и внутренние источники информации, банк технико-экономических показателей, банк моделей, банк стратегических знаний, система поддержки принятия решений, а также стратегическая информация (рис. 5).

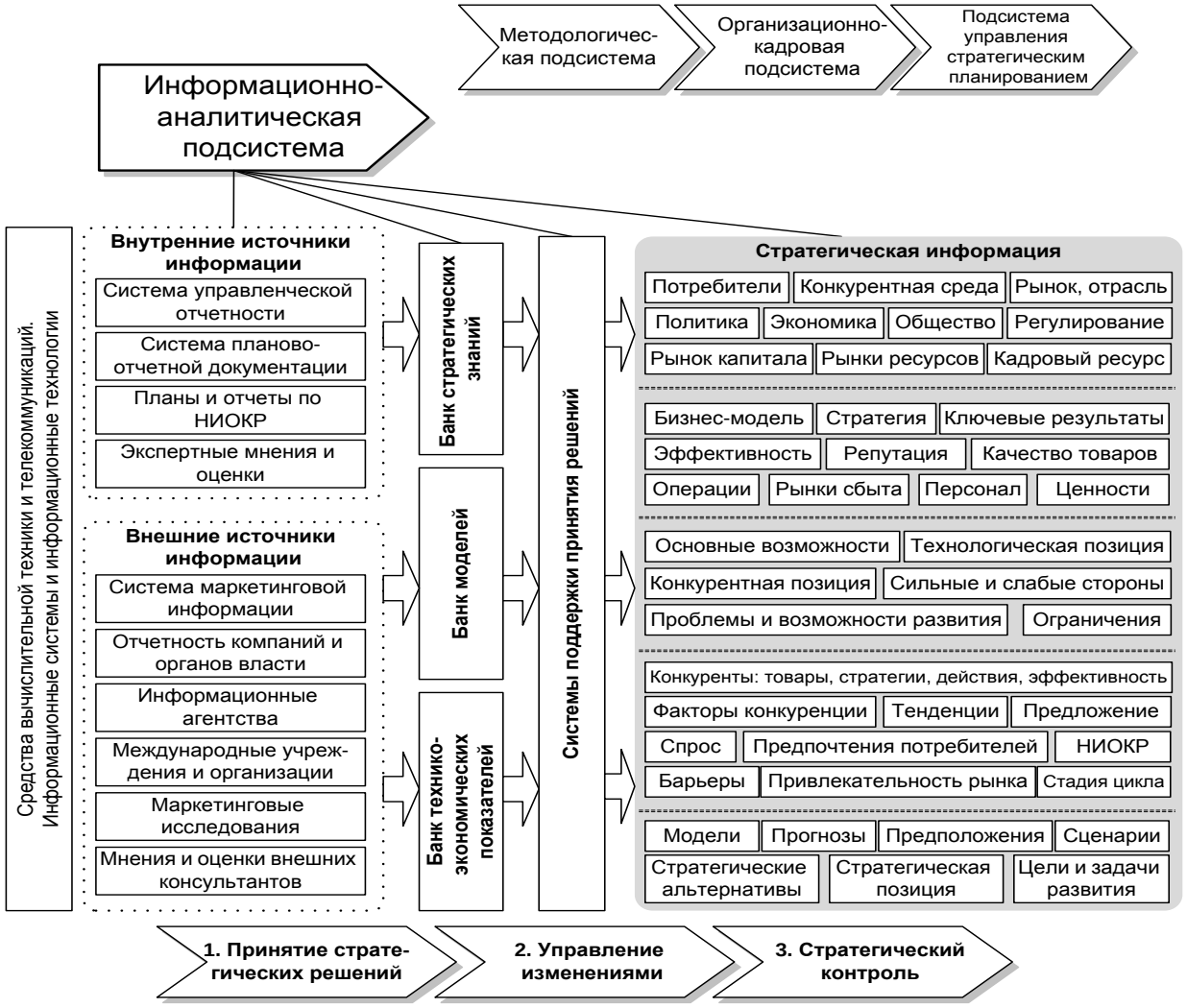

Рис. 5. Информационно-аналитическая подсистема

Современные корпорации обладают тем, о чем не могли даже помыслить их предшественницы во время зарождения и становления концепции стратегического планирования, – развитыми информационными системами и технологиями. Именно поэтому в корпоративных офисах 1970-х гг. имелись в наличии информационные бюро, а плановые отделы занимались сбором и обработкой большого объема информации из подразделений корпорации [5]. Появление персональных компьютеров и автоматизированных систем управления изменило облик корпоративных офисов, привело к реорганизации управленческих бизнес-процессов и трансформации парадигмы стратегического планирования [4]. Создание и управление информационными системами представляет сегодня одну из самых важных задач корпоративного управления, решение которой дает возможность собирать, хранить и использовать огромный массив данных и превращать их в *стратегическую информацию* – данные, прошедшие аналитическую обработку и предназначенные для конкретного и целенаправленного использования в процессе стратегического планирования.

Внутренние и внешние источники стратегической информации. В корпорации формируется и обрабатывается множество самой разной информации, относящейся к производственно-технологическим процессам, маркетингу и сбыту, логистике и т.п. Ее главным источником выступают внутренние информационные системы, осуществляющие сбор и учет первичных данных о фактах производственно-хозяйственной деятельности. Внешних информационных источников настолько много, что поиск и отбор требуемой информации представляет собой весьма сложную задачу. Нужно не только ориентироваться в нынешнем бесконечном просторе информации, но и знать, какие информационные ресурсы являются актуальными, достоверными и содержательными.

Банк технико-экономических показателей содержит данные, характеризующие хозяйственную деятельность корпорации в длительном периоде. Данный банк полезен тем, что позволяет быстро изучать ситуацию внутри и вне корпорации. *Банк моделей* включает в себя основные модели и алгоритмы, посредством которых описывается динамика параметров внутренней среды и внешнего окружения корпорации. В их число входят экономико-математические модели, имитационные модели, алгоритмы получения экспертных оценок, алгоритмы и методы решения эконометрических задач и подобные им. Финансово-экономическое моделирование в рамках процесса стратегического планирования опирается именно на содержимое банка моделей. Исследование и прогнозирование динамики рынка и отраслей осуществляется на основе моделей из данного банка. Специалисты по стратегическому планированию находят новые алгоритмы и модели, оценивают их применимость и используют при анализе и прогнозировании внешней среды, разработке финансового прогноза. *Банк стратегических знаний* охватывает исторические данные о событиях во внешней среде и сведения о том, как социальные, экономические и институциональные субъекты (организации, органы власти, рыночная конъюнктура и т.п.) вырабатывали и осуществляли ответные действия. Банк стратегических знаний представляет собой совокупность информации, которые вырабатывается и непосредственно используется в процессе подготовки и принятия стратегических решений, и выступает одним из элементов системы управления знаниями.

Система поддержки принятия решений (далее – СППР) – это совокупность процедур и программно-технических средств, которые направлены на обработку внешних и внутренних данных и тем самым обеспечивают анализ проблем и подготовку управленческих решений. СППР – гибкая и расширяемая система, которая в процессе средне- и долгосрочного планирования способна обеспечивать лиц, принимающих решения, любой стратегический информацией в произвольной форме.

5. Методологическая подсистема

Методологическая подсистема стратегического планирования направлена на сбор, подготовку и использование стратегической информации в процессе стратегического планирования. С одной стороны, методологическая подсистема превращает первичные данные, получаемые из информационных источников, в стратегическую информацию и затем в стратегические решения. С другой стороны, данная подсистема предоставляет методы и инструменты, посредством которых в корпорации организуется и осуществляется стратегическое планирование.

Рис. 6. Методологическая подсистема системы стратегического планирования

Методологическая подсистема представляет собой совокупность специальных методов подготовки и использования стратегической информации при принятии стратегических решений, управлении изменениями и стратегическом контроле, а также набор инструментов, посредством которых организуется и осуществляется стратегическое планирование. Группы методов, применяемых в процессе стратегического планирования, представлены на рис. 6.

6. Организационно-кадровая подсистема

В крупных корпорациях требуется особый подход к организации и осуществлению процесса стратегического планирования. В этом аспекте управленческой деятельности корпорации имеют множество отличительных особенностей, определяющих характеристики системы корпоративного управления и системы стратегического планирования, которые интегрированы друг в друга и потому являются взаимодополняемыми. Особенности внутрифирменного управления и планирования корпораций проявляются в процессе внедрения ССП, их невозможно предвидеть заранее, поскольку многие из них связаны с личными качествами высших руководителей. В настоящей работе рассматриваются качества, общие для всех корпораций. Поэтому при разработке ССП следует выявлять и учитывать специфические характеристики системы корпоративного управления, которые особым образом повлияют на структурные и функциональные параметры процесса стратегического планирования.

Организационно-кадровая подсистема направлена на создание четкого организационного контура стратегического планирования в рамках всех управленческих бизнес-процессов, протекающих на разных уровнях корпоративного управления. Различие между организационно-кадровой подсистемой и подсистемой управления стратегическим планированием состоит в том, что первая обеспечивает структурно-функциональную основу для второй. Иными словами, первая поставляет организационный и кадровый ресурс для второй.

Организационно-кадровая подсистема – это совокупность организационного и кадрового видов обеспечения, которые позволяют организовать процесс стратегического планирования посредством применения особых организационных форм построения корпорации, создания проектного офиса, оказания консультационной поддержки и поддержания выдающейся философии управления (рис. 7).

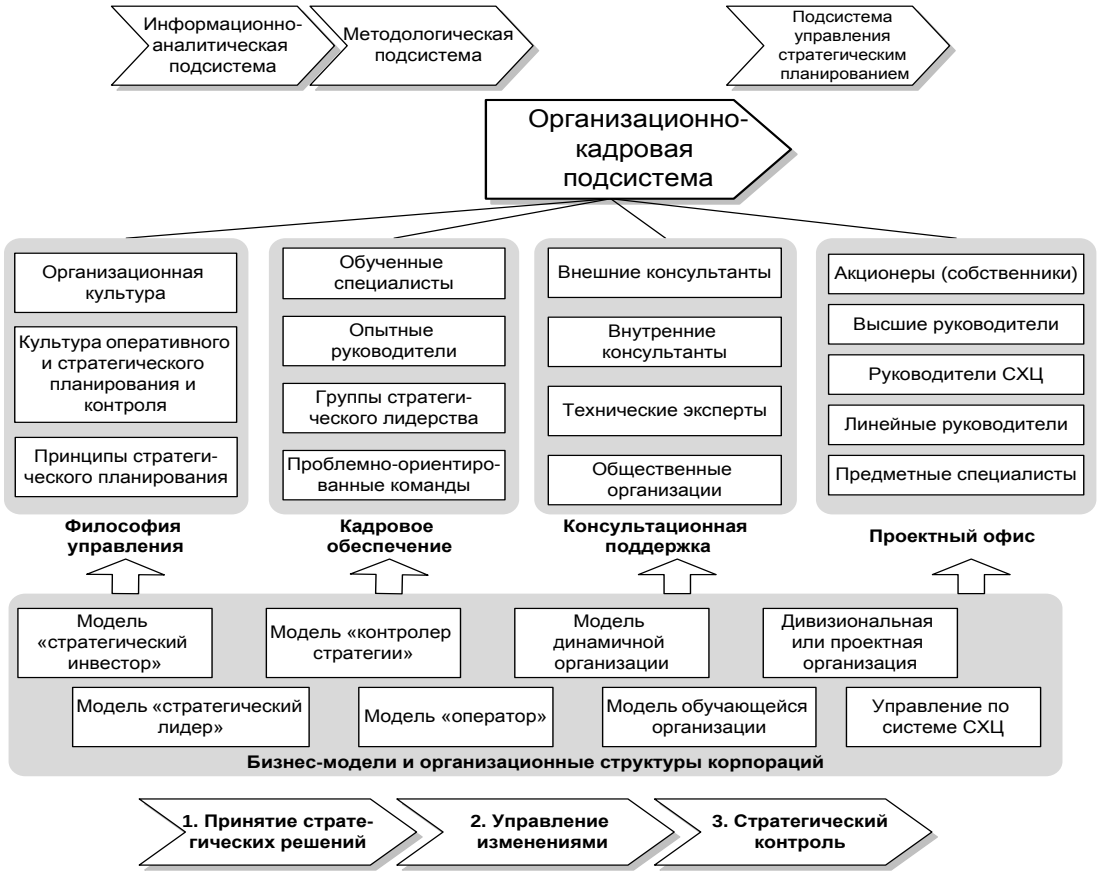

Рис. 7. Организационно-кадровая подсистема системы стратегического планирования

Философия управления – это основополагающие принципы управления, посредством которых ключевые участники деятельности вырабатывают и претворяют в жизнь корпоративные стратегию, а также общепринятые ценности, убеждения и нормы поведения. Убеждения и ценности, которые руководители и сотрудники считают наиболее ценными и уникальными в деятельности организации, формируют организационную культуру и единый дух, дают ощущение причастности к общему делу. Нормы поведения – это руководящие правила поведения руководителей и персонала, которые являются общепринятыми и обязательными к исполнению внутри корпорации. Принципы управления – правила организации и осуществления управленческих бизнес-процессов, на которые опираются руководители при принятии оперативных и стратегических решений.

Культура планирования и контроля – это совокупность подходов и способов к организации и осуществлению процессов планирования и контроля, а также стратегия как образ действий, которыми руководствуются участники этих процессов [4]. Культура планирования должна быть ориентированной на предвосхищение и предвидение будущего. В процессе разработки стратегий и стратегических планов создается подробное представление о том, что должно произойти в будущем и что фирма должна предпринять, чтобы достичь стратегического успеха. Стратегическое планирование тоже оказывает влияние на организационную культуру. С одной стороны, оценка текущих проблем может вызывать у руководителей ощущение кризисной ситуации и тем самым создавать внутренний дискомфорт. Кроме того, в процессе стратегического анализа дается оценка эффективности существующей организационной культуры и вырабатываются мероприятия по ее совершенствованию. С другой стороны, стратегическое планирование как обучающий процесс воздействует на стиль принятия решений и меняет используемые при этом мыслительные модели. Следует также заметить, что многие факторы, влияющие на состояние и уровень развития организационной культуры, подвергаются изменению в процессе реализации корпоративной стратегии. К ним относятся принципы управления, общепринятые нормы и ценности, способы и методы мотивации и поощрения, системы поддержки принятия решений и др.

Кадровое обеспечение формируется из руководителей и специалистов разного уровня корпоративной иерархии, прошедших специальное обучение методам организации и осуществления процесса стратегического планирования, а также из групп стратегического лидерства и проблемно-ориентированных команд. Группы

(команды) стратегического лидерства – это коллектив, деятельность которого оказывает решающее влияние на бизнес-модель, стратегию, портфель проектов и результаты операционной деятельности корпорации и СХЦ. Группа индивидов, которая занимается созданием и поддержанием основных возможностей и связанных с ними конкурентных преимуществ, является командой стратегического лидерства. Проблемно-ориентированные группы занимаются решением заданной стратегической проблемы, например реорганизацией производственного подразделения.

Большое значение для организации стратегического планирования в корпорации имеет *консультационная поддержка*. Внешние и внутренние консультанты, не связанные прямо с операционной и управленческой деятельностью в корпорации, могут помогать в поиске стратегических проблем, стратегическом анализе, выборе стратегической позиции и формулировании стратегии. Помощь опытных внешних консультантов может оказаться неоценимой при анализе и прогнозировании тенденций рыночной конъюнктуры и анализе бизнес-модели, а также при формировании портфеля проектов, например, выхода на зарубежные рынки. В обсуждении сложных технических вопросов, что особенно актуально, к примеру, при создании новых производственных мощностей могут принимать технические эксперты. Участвовать в разработке стратегии и оценке экологических и социальных последствий ее реализации могут общественные организации, в частности, профессиональные сообщества, профсоюзы или общества по защите прав потребителей.

Особое значение имеет тип модели хозяйственной корпорации (рис. 7). Построение системы стратегического планирования в корпорации зависит от уровня централизации процессов стратегического и оперативного управления и степени диверсификации портфеля СХС. Модель «стратегический инвестор» предполагает полную самостоятельность процессов стратегического управления на уровне СХЦ, корпоративный офис в этом случае не дает инструкций и указаний по поводу направленности развития СХЦ. В модели «стратегический лидер» стратегическое управление централизовано, стратегические планы СХЦ должны полностью соответствовать корпоративной стратегии. В модели «контролер стратегии» СХЦ предоставляется право самостоятельно определять стратегию развития, но под контролем корпоративного офиса. В модели «оператор» процессы стратегического и оперативного управления полностью централизованы на уровне корпорации; СХЦ следуют инструкциям корпоративного офиса при управлении операционной деятельностью.

7. Подсистема управления стратегическим планированием

Подсистема управления стратегическим планированием направлена на внедрение, осуществление процесса разработки и контроля исполнения стратегий и стратегических планов и управление им, а также на оценку эффективности и совершенствование системы стратегического планирования. Процесс ее внедрения и становления означает разработку нормативно-методической и распорядительной документации по стратегическому планированию на всех уровнях корпоративной иерархии, введение и отлаживание процедур принятия стратегических решений, разработки плановой документации, управления изменениями и стратегический контроль. Соответственно, *подсистема управления стратегическим планированием* представляет собой организационно обособленное и административно независимое подразделение, которое посредством совокупности нормативно-методических и распорядительных документов обеспечивает организацию, осуществление и контроль процесса разработки и исполнения стратегий, стратегических планов и связанных с ними проектов (рис. 8).

Ключевые задачи отдела стратегического планирования (далее – ОСП) состоят в следующем:

1. Организация и реализация проекта по внедрению системы стратегического планирования в корпорации, совершенствование процесса стратегического планирования, т.е. процедур принятия стратегических решений, управления изменениями и стратегического контроля.
2. Организация и управление работами по разработке корпоративной стратегии и стратегических планов СХЦ в соответствии с принятой бизнес-моделью корпорации.
3. Разработка и поддержание в актуальном состоянии нормативно-методической базы стратегического планирования в корпорации и СХЦ.
4. Обеспечение взаимосвязи стратегий и стратегических планов оперативным планам и бюджетам корпорации и СХЦ.
5. Организация и проведение мероприятий по стратегическому контролю.
6. Оценка эффективности и совершенствование системы стратегического планирования.

Рис. 8. Подсистема управления стратегическим планированием

Руководителю ОСП следует руководствоваться принципом: «отвечаешь за планирование, значит, умей разбираться в деле; если предлагаешь – делай или умей организовать исполнение, а затем четко проверяй исполнение». Умение планировать не обусловлено лишь знанием методов стратегического планирования, умением выражать экспертные мнения, изучением макроэкономических тенденций и разработкой наглядных презентационных материалов. Умеет планировать только тот, кто превосходно разбирается в основных бизнес-процессах, кто знает, как формируется финансовый результат, какие интересы имеют участники деятельности, как разворачивается конкурентная борьба за рынки ресурсов и сбыта и к чему может привести борьба за расположение потребителей. Операционная эффективность процесса стратегического планирования заключается не в быстроте подготовки плана как документа и его глянцевитой красоте, а в содержательности, актуальности, точности, ценности плана как руководства к действию. Вовлечение плановиков в общепринятые процедуры контроля, передача им полномочий по контролю деятельности отдельных руководителей и подразделений компании, руководства дочерних и зависимых обществ делает результаты деятельности ОСП целенаправленными, ответственными, организационно значимыми и обязательными для исполнения.

ОСП должен организовать деятельность собственников и высших руководителей корпорации в процессе стратегического планирования так, чтобы обеспечить:

– компромисс среди неструктурированных, неясных и расплывчатых мнений, интересов и целей собственников относительно будущего корпорации в целом и портфеля СХС;

– сочетание инкрементального, интуитивного подхода высших руководителей к управлению в условиях неопределенности и нестабильности с четкими, формальными методами планирования;

– баланс формальных и неясно выраженных требований, интересов и целей ключевых участников деятельности корпорации;

– формирование набора требуемых для решения сложных управленческих задач формальных методов анализа, планирования и контроля.

Роль и характер взаимодействия ОСП с собственниками и высшим руководством корпорации заключаются в органичном, системном соединении формального и инкрементального подходов к управлению в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды, изобилия неполной, расплывчатой и противоречивой информации, в частности стратегической информации. Соответственно, первая разделительная черта между функциями высшего руководства и задачами специалистов по стратегическому планированию – это подход к управле-

нию. Владельцы бизнеса и высшие руководители выражают стратегические намерения, формируют модель ведения и развития операционной деятельности, определяют требования к ней. В этом заключается роль руководства в управлении корпорации, исключительная компетенция стратегического лидера, талант и интуиция которого не могут быть воспроизведены формальными методами планирования. Роль плановиков состоит в формализации видения руководства, детализации, конкретизации представлений руководства о модели бизнеса и будущем состоянии корпорации. Вторая разделительная черта проходит между руководителями и плановиками в функциях управления. Высшее руководство занимается преимущественно целеполаганием, принятием решений, организацией их выполнения, а также мотивацией и стимулированием. Плановики занимаются главным образом анализом, прогнозированием, формированием альтернатив, разработкой детализированных планов исполнения поставленных целей, в том числе проектов, а также всесторонним контролем реализации принятых решений. Третья черта разделяет плановиков, собственников и высших руководителей в вопросах стратегической инициативы. Стратегическая инициатива целиком и полностью принадлежит лицам, которые в последней инстанции принимают решения о будущем компании. Плановики могут лишь советовать, выдвигать предложения, указывать на благоприятные возможности. Но никогда плановики не будут подменять высших руководителей в вопросах управления бизнесом, его цели и направления. Однако не исключается возможность проявления инициативы со стороны любых участников процесса стратегического планирования, в т.ч. специалистов ОСП.

Список литературы

1. *Магданов П.В.* Генезис концепции стратегического планирования в контексте смены технологических укладов // Вестник Пермского университета. Спец. выпуск. 2012. С. 107-118.

2. *Магданов П.В*. Проблемы теории и практики стратегического планирования. Пермь, 2013. 244 с.

3. *Магданов П.В.* Теоретические и методологические основы стратегического планирования в корпорации. Ч.1: Генезис концепции стратегического планирования. Пермь, 2012. 252 с.

4. *Магданов П.В.* Теоретические и методологические основы стратегического планирования в корпорации. Ч.2: Современная концепция стратегического планирования. Пермь, 2013. 277 с.

5. *Стерлин А.Р., Тулин И.В*. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). М.: Наука, 1990. 200 с.

6. *Шешукова Т.Г., Колесень Е.В.* Экономический потенциал предприятия: сущность, компоненты, структура // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. 2011. Вып. 4. С. 118-127.

7. *Berg, N*. Strategic Planning in Conglomerate Companies // Harvard Business Review. 1965. May-June. P. 79-92.

8. *King W.R., Cleland D.J*. Strategic Planning and Policy. N.Y., 1976. 376 p.

9. *Lorange P.I., Vancil R.F*. Strategic Planning Systems. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall, 1977. 364 p.

10.*Mintzberg H*. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners / Free Press and Prentice Hall International. N.Y., 1994. 480 p.

11.*Ocasio W., Joseph J*. Rise and Fall – or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940-2006 // Long Range Planning. 2008. Vol. 41. P. 248-272.

12.*Tilles S*. Strategic Planning in the Multidivisional Company / Boston Safe Deposit and Trust Company. Boston, Mass., 1964.

13.*Fogg C.D*. Team-Based Strategic Planning. A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process. 2010. 337 p.

14.*Ford T.M*. Strategic Planning Myth or Reality? A Chief Executive's View // Long Range Planning. 1981. Vol. 14, №6. P. 9-11.