
ПРОБЛЕМЫ И ТРУДНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

П.В. Магданов

Березниковский филиал
Пермский государственный университет
ул. Юбилейная, 99, Березники, Пермский край, Россия, 618400

В статье обсуждаются проблемы и трудности внедрения и функционирования системы стратегического планирования в российских компаниях. Представлены результаты исследований, посвященных организации стратегического планирования в российских компаниях. Определены главные причины, препятствующие успешному функционированию системы стратегического планирования. К ним относятся: неготовность высшего руководства компании к стратегическому планированию, малая или формальная заинтересованность высшего руководства, неправильная организация процесса стратегического планирования, низкая эффективность процессов оперативного планирования и контроля, административная зависимость отдела стратегического планирования, неверная организация взаимодействия с внешними консультантами, отсутствие стратегического контроля.

Ключевые слова: стратегическое планирование, российские компании.

В настоящее время российские компании разрабатывают стратегию развития и стратегические планы, применяя методы стратегического планирования на систематической основе. Автор статьи имел возможность исследовать процесс стратегического планирования в компаниях, расположенных в Пермском крае, и сделать выводы о том, насколько эффективен данный процесс, какова его результативность, а также выявить проблемы и трудности его внедрения и реализации.

Проблема эффективности стратегического планирования и его влияния на деятельность компаний занимает важное место в трудах зарубежных ученых [1; 2; 3; 4]. Многие работы отражают полемику по вопросу возможности применения методов стратегического планирования в современных условиях [5; 6; 7; 8]; большинство исследователей обосновывает эффективность стратегического планирования при условии его правильной организации. В трудах российских ученых указанная проблема освещена в недостаточной мере, отсутствует систематический взгляд на факторы, снижающие эффективность процесса стратегического планирования. Поэтому автор видит цель статьи в том, чтобы выявить и описать главные проблемы и трудности, с которыми встречаются руководители и специалисты при реализации процесса стратегического планирования в российских компаниях.

Проблема № 1. Неготовность высшего руководства компании к стратегическому планированию. Данная проблема заключается в том, что в компании могут быть обстоятельства, препятствующие или делающие невозможным внедрение и нормальное функционирование системы стратегического планирования. К таким обстоятельствам может быть отнесено, во-первых, нежелание руководи-

телей заниматься стратегическим планированием, что может быть вызвано следующими причинами:

- отсутствием со стороны собственников мотивации высшего руководства компании на формирование и достижение долгосрочных задач;
- недостатком или полным отсутствием владельческого контроля;
- недостаточно эффективной системой корпоративного управления;
- отсутствием понимания как у собственников, так и у высшего руководства компании необходимости систематически заниматься разработкой и реализацией стратегии;
- хорошими результатами от текущей деятельности компании на протяжении последних лет и связанным с ними надеждами на постоянный успех в будущем.

Во-вторых, сюда относится недостаточный уровень подготовки управленческого персонала, что может быть вызвано следующими причинами:

- недостатком теоретических знаний у высшего руководства в области стратегического планирования (стратегический анализ, целеполагание, управление проектами, рыночная стоимость бизнеса и т.п.);
- недостатками в системе подбора, найма и мотивации управленческого персонала;
- высокой текучестью среди управленческого персонала в силу существенных изъянов в корпоративной культуре, а также недостатков организационной структуры.

В результате в компании постепенно формируются и укрепляются устойчивые факторы, которые препятствуют нормальному функционированию системы стратегического планирования:

- отсутствие системы достоверной управленческой отчетности, необходимой для принятия стратегических решений;
- недостоверность или отсутствие отчетных данных, многочисленные и систематические ошибки при их сборе и подготовке;
- отсутствие навыков и умений управленческого персонала определять проблемы развития, формулировать цели и задачи, формировать перспективные планы, разрабатывать инвестиционные проекты, а также взаимодействовать между собой в процессе решения этих задач;
- формирование и развитие так называемого «туннельного кругозора» — стремления руководителей рассматривать будущие результаты только как экстраполяцию предыдущих достижений;
- зависимость от внешних консультантов в вопросах определения целей и задач развития, контроля их исполнения.

Проблема № 2. Малая или формальная заинтересованность высшего руководства. Данная проблема проявляется в том, что высшее руководство компании не заинтересовано в наличии стратегического плана как документа. Этому имеется ряд причин:

- генеральный директор полагает, что он хорошо знает стратегию и этого достаточно. Это вполне возможно, когда речь идет о небольшой компании пред-

принимательского типа. Но такое положение становится неприемлемым, если речь идет о крупной компании с разветвленной организационной структурой. Отсутствие формальной стратегии снижает эффективность управления подразделениями компании;

— высшие руководители, кроме генерального директора, не видят необходимости действовать в соответствии с утвержденной стратегией. Это обстоятельство часто встречается в российских компаниях, особенно в тех случаях, когда имеется несколько крупных собственников с примерно равными долями в уставном капитале;

— неправильная организация процесса стратегического планирования может привести к тому, что некоторые высшие руководители не будут принимать должного участия в процессе анализ проблем и возможностей, формулирования целей и задач;

— невнимание к процессу разработки стратегии часто наблюдается в крупных компаниях-монополистах, имеющих высокую прибыльность и большой управленческий аппарат. В таких случаях отмечается, что высшие руководители используют стратегию не как средство развития компании, а как средство увеличения своего влияния.

Проблема № 3. Неправильная организация процесса стратегического планирования. Проблемы в организации процесса стратегического планирования неизбежно приведут к недостатку системности, целостности, актуальности и эффективности стратегического плана. Отдельные положения плана могут противоречить друг другу, план может содержать множество погрешностей, прогноз ключевых показателей может не соответствовать возможностям компании. В стратегиях наиболее распространены такие ошибки:

— отсутствие анализа предпосылок и факторов, определяющих ключевые положения стратегии;

— отсутствие миссии, видения будущего, генеральной цели, стратегических целей;

— неправильно сформулированные миссия, видение будущего, генеральная цель и стратегические цели;

— неверно подобранные ключевые показатели;

— неверный прогноз ключевых показателей;

— отсутствие формально определенных стратегических инициатив или, напротив, излишняя оптимистичность намерений руководства;

— отсутствие либо неверный подход к анализу стратегических альтернатив и рисков ведения бизнеса;

— отсутствие портфеля проектов;

— отсутствие либо неверный подход к плану реализации стратегии.

Наиболее распространенные ошибки в организации стратегического планирования:

— неправильное понимание функций и задач отдела стратегического планирования. Руководители часто не знают, какие задачи необходимо поручать отделу стратегического планирования, как организовать взаимодействие с плановиками

ми, как определить форму и степень их полномочий и ответственности. А специалисты, в свою очередь, не всегда понимают в достаточной степени весь перечень задач, которые необходимо решать в рамках процесса разработки и реализации стратегии;

— неправильный подбор руководителей и специалистов в отдел стратегического планирования. Должность руководителя отдела стратегического планирования очень важна, он должен владеть умениями и навыками по управлению проектами, обладать хорошими деловыми качествами, обладать исключительной эрудицией, а также прекрасно владеть методологическим аппаратом стратегического планирования. В отделе стратегического планирования должны работать специалисты, которые способны изучать сложные нестандартные ситуации, правильно выбирать и применить метод их решения;

— стремление к минимально возможному уровню затрат может стать причиной низкой эффективности управленческих бизнес-процессов, таких как внутренний контроль, внутренний аудит, стратегическое планирование, управление проектами. Расходы на привлечение и удержание специалистов, обучение и подготовку управленческого персонала, информационные источники, информационные технологии и программные продукты должны окупаться высокой результативностью отдела стратегического планирования.

Проблема № 4. Низкая эффективность процессов оперативного планирования и контроля. Система планово-контрольных заданий, наличие управленческой отчетности, система ключевых показателей, развитая система планово-отчетной документации, наличие регулярных процедур принятия решений на основе планов и отчетов, формальные процедуры контроля, общая плановая культура и исполнительская дисциплина формируются в процессе оперативного планирования. Оперативное планирование и бюджетирование являются регулярными управленческими бизнес-процессами. Поэтому действенность процедур оперативного планирования определяет эффективность процесса стратегического планирования. Недостатки системы оперативного планирования и контроля, в наибольшей степени снижающие результативность процесса стратегического планирования, таковы:

— отсутствие или неразвитость системы управленческой отчетности. Во многих компаниях нет управленческих отчетов, которые можно было бы легко использовать при оценке результатов хозяйственной деятельности, анализе внешней и внутренней среды, финансово-экономическом моделировании, формулировании целей и задач развития, разработке перспективных планов мероприятий. От этого в значительной мере утрачиваются полнота, целостность и достоверность стратегического плана;

— отсутствие развитой системы планово-контрольных заданий. Общая плановая культура компании дает возможность отделу стратегического планирования эффективно осуществлять коммуникации, формировать задания, организовывать взаимодействие в процессе разработки и исполнения стратегии. Налаженная система формирования, выдачи и контроля исполнения заданий позволяет качественно и своевременно выполнять работу по разработке стратегии и плану ее реализации;

— низкая эффективность процедур планирования и бюджетирования создает серьезные трудности в процессе стратегического планирования. Отсутствие формально утвержденных процедур, управленческой, организационной и финансовой структуры, недостаток квалифицированных специалистов, недостаточный опыт руководителей приводят к тому, что планы становятся расплывчатыми и неопределенными, а в управленческом отношении — несодержательными и неактуальными, процесс согласования и утверждения планов затягивается, бюджеты могут быть не соответствующими действительности, полномочия и ответственность за исполнение планов и бюджетов теряется;

— низкий уровень автоматизации процессов планирования и бюджетирования, составления управленческой отчетности.

Проблема № 5. Административная зависимость отдела стратегического планирования. Административная зависимость, т.е. подчинение отдела стратегического планирования функциональному руководителю, является залогом его низкой эффективности. Причины данной проблемы заключаются в следующем:

— совет директоров ограничивает результативность работы высшего руководства холдинговой компании посредством отказа в создании и развитии подразделений, способных организовать и контролировать деятельность объектов управления;

— собственники в лице совета директоров выдвигают требование о том, что должна быть стратегия развития, не придавая значения организации процесса ее разработки, так что генеральный директор создает видимость работы с минимальным уровнем издержек;

— генеральный директор не желает иметь помощников и советчиков в лице штабных структур и отдаляет их от себя, передавая в ведение функциональных руководителей;

— генеральный директор создает отдел с единственной целью контроля над деятельностью внешних консультантов, которые ведут проекты по разработке стратегии, организационным преобразованиям;

— функциональные руководители (например, финансовый директор) имеют слишком сильное влияние на генерального директора и стремятся ограничить деятельность штабных подразделений тем, что вводят реализацию их функций в подразделение, которым руководят;

— функциональные руководители хотят увеличить свой вес перед генеральным директором и другими руководителями путем создания в своем подразделении штабных структур, которые могут контролировать деятельность всей компании.

Отрицательные последствия административной зависимости отдела стратегического планирования заключаются в следующем.

1. Влияние функциональных руководителей, которые стремятся к собственной административной независимости. С этой целью функциональные руководители создают отдел стратегического планирования в рамках управляемого ими функционального подразделения. Таким образом, сфера влияния, широта и уро-

вень взаимодействия отдела стратегического планирования сужаются до рамок функционального подразделения, в котором он находится. Кроме того, отдел становится административно зависимым и тем самым теряет авторитет в глазах других руководителей и высшего руководства компании.

2. Недостаток взаимодействия с высшими руководителями связан с тем, что, находясь в функциональном подразделении, специалисты отдела стратегического планирования предельно отдаляются от контура стратегического управления компанией. На пути к генеральному директору выстраивается почти вся организационная иерархия, в которой любой промежуточный руководитель может повлиять на эффективность взаимодействия отдела с высшими руководителями. Отдел теряет возможность организовывать процесс стратегического планирования и тесное взаимодействие высших руководителей, а результат — стратегический план — утрачивает содержательность и актуальность, соответственно, пропадает интерес к нему со стороны руководства.

3. Загрузка несвойственными функциями. Функциональные руководители стремятся переложить на отдел стратегического планирования значительный объем сложных задач и потерявших управление проектов, выполнение которых может занять все рабочее время его сотрудников, привести к нарушению сроков и качества работ по разработке и реализации стратегии развития.

Проблема № 6. Неверная организация взаимодействия с внешними консультантами. Собственники-предприниматели и высшие руководители компании, как правило, пренебрегают мнением относительно организации бизнеса, высказываемым работающими под их началом функциональными руководителями и специалистами. При этом в большинстве случаев отмечается парадоксальная ситуация, когда недоверие собственников-руководителей к наемным специалистам переходит в совершенно полное доверие к внешним консультантам. Самые серьезные ошибки, которые допускают руководители, заключая с консультантами контракты на проекты по разработке стратегии, заключаются в следующем.

1. Создание мега-проекта. Собственники часто и при этом ошибочно видят, что стоит им только дать верный стратегический посыл, как внешние консультанты смогут самостоятельно разработать план его реализации, начиная от целей и задач и заканчивая планами мероприятий. Во многих случаях от консультанта требуется не только разработка мега-проекта, но и его реализация. Провал такого проекта неизбежен не только потому, что никакой консультант не может разом решить глобальную задачу, которая, как правило, состоит из множества застаревших нерешенных проблем, таких как отсутствие управленческой отчетности, недостоверность отчетности, неправильная мотивация, низкая эффективность оперативного планирования, отсутствие контроля, семейная корпоративная культура и т.п. Неудача мега-проекта обеспечена еще и потому, что руководители и специалисты компании не участвуют в нем, никто не верит в проект, который не только не ведет к решению поставленной задачи, но еще больше запутывает и уводит от желанной цели. Хорошо если, не достигнув изначальной цели, руководителям проекта удается решить некоторые важные задачи.

2. Неправильная постановка задач перед внешним консультантом имеет место тогда, когда у руководства нет ясного представления о сущности изменений, которые необходимо провести, чтобы обеспечить стабильное развитие компании. Собственникам и руководителям бывает трудно принять окончательное решение относительно перечня задач для консультанта. Соответственно, внешнему консультанту трудно решить задачу, которую каждое принимающее решения лицо видит по-своему. Возникает запутанный клубок проблем, никто не берется определить порядок их решения, а к собственным специалистам нет доверия. Неизбежно делается вывод о необходимости привлечь внешнего консультанта, чтобы разработать и реализовать нестандартное решение, например, принципиально новое построение бизнеса, реорганизация и реструктуризация дочерних обществ, введение новых функциональных подразделений и т.п. Такой подход обречен на неудачу.

3. Чрезмерное упование на внешних консультантов и зависимость от них. Если руководство не имеет внутренних консультантов, экономит на их содержании или не доверяет им, то для решения проблем управления растущей компанией придется основательно потратиться на привлечение внешних консультантов. Для такой ситуации характерно безмерное упование на внешних консультантов, которые в ряде случаев берутся за решение всех проблем компании — от найма персонала до реализации стратегического плана. Отрицательные явления зависимости от внешнего консультанта, такие как недостаток квалифицированных специалистов, отсутствие инициативы от линейных и функциональных руководителей, срыв сроков реализации проектов, низкая экономическая эффективность проектов, потеря контроля над функциональными подразделениями, утечка коммерческой информации, как правило, игнорируются. Чрезмерное упование на внешнего консультанта ошибочно еще и потому, что последний начинает заменять линейных и функциональных руководителей. А ограничение сферы их деятельности ведет к снижению эффективности всей системы управления.

Проблема № 7. Отсутствие стратегического контроля. Стратегический контроль — это контроль над изменениями ключевых параметров, на основании которых формировались гипотезы, выбирались стратегические альтернативы, определялись цели и задачи, формулировалась стратегия развития. 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.

Стратегический контроль нужен для того, чтобы замкнуть цикл стратегического планирования. Руководители, применяющие правильный подход к оценке результатов реализации стратегии, после завершения мероприятий по стратегическому контролю переходят на новый уровень осознания бизнеса и условий его ведения, формируя новый, более широкий взгляд на перспективы развития компании и получая новые объекты для управления. Последствия недостатка или отсутствия стратегического контроля могут выражаться в следующем:

— незавершенность цикла стратегического планирования препятствует превращению в жизнь результатов разработки стратегии. Затягивание, бесконечное

продление конечного срока процесса разработки и реализации стратегии разочаровывает руководителей, разрушает взаимосвязь с оперативным планированием, снижает актуальность и ценность стратегии. Регулярная и своевременная работа по отслеживанию результатов выполнения стратегии, правильная оценка достигнутого состояния, корректировка ранее сделанных предположений, целей, задач и планов во многом определяют эффективность управления компанией;

— неправильное понимание результатов реализации стратегии возникает, когда не проводятся мероприятия по отслеживанию всех факторов, повлиявших на формирование результатов деятельности в отчетном периоде. Следствием этого становится неправильное формулирование целей и задач, что особенно сказывается на установлении оперативных целей и задач подразделений компаний и формировании портфелей проектов;

— снижение инициативности руководителей среднего звена имеет место в силу того, что они не понимают, а иногда даже не знают, каковы последствия предпринятых действий по разработке и выполнению стратегии, каковы факторы, повлиявшие на полученные результаты, а также какова роль каждого руководителя. Данные обстоятельства вызывают незаинтересованность и сопротивление изменениям, отказ от деятельного участия в разработке и реализации стратегии, концентрацию внимания на исполнении только функциональных обязанностей, а также неэффективность взаимодействия руководителей между собой;

— недостаточность информации для управленческих решений. Стратегический контроль как средство обратной связи дает требуемую информацию для оперативного управления, управления проектами, корректировки стратегических целей и задач. Руководители, не придающие значения стратегическому контролю, испытывают недостаток информации для управления и вынуждены действовать интуитивно, на основании текущей информации, иногда слишком полагаясь на мнение одного-двух руководителей (которые могли бы использовать сложившуюся ситуацию исключительно в собственных интересах).

Автор на протяжении длительного периода исследовал вопросы организации процесса стратегического планирования в ряде компаний Пермского края. Результат проведенного исследования заключается в выявлении, систематизации и описании факторов, которые снижают его эффективность. Рассмотренные в статье проблемы и трудности стратегического планирования тесно переплетаются со всеми проблемами управления компанией. Поэтому решение серьезных проблем (например, в разработке и реализации стратегии) должно начинаться с решения относительно небольших проблем (в частности, управленческий учет и формирование управленческой отчетности).

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Bonn I., Christodoulou C.* From Strategic Planning to Strategic Management // Long Range Planning. — 1996. — Vol. 29. — № 4. — P. 543—551.
- [2] *Gaddis P.* Strategy under Attack // Long Range Planning. — 1997. — Vol. 30. — № 1. — P. 38—45.

- [3] *Robinson R., Pearce J.* The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations // *Strategic Management Journal*. — 1983. — Vol. 4. — P. 197—207.
- [4] *Schwenk C., Shrader C.* Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: a Meta-Analyses // *Entrepreneurship Theory and Practice*. — 1993. — Vol. 17. — P. 53—64.
- [5] *Ansoff H.* Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning // *Long Range Planning*. — 1994. — Vol. 27. — № 3. — P. 31—32.
- [6] *Mintzberg H.* The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press and Prentice Hall International, New York, 1994.
- [7] *Taylor B.* The Return of Strategic Planning — Once More with Feeling // *Long Range Planning*. — 1997. — Vol. 30. — № 3. — P. 334—344.
- [8] *Wilson I.* Strategic Planning isn't Dead — It Changed // *Long Range Planning*. — 1994. — Vol. 29. — № 4. — P. 12—24.

THE PROBLEMS OF THE STRATEGIC PLANNING PROCESS IN RUSSIAN COMPANIES

P.V. Magdanov

Perm State University

Yubileinaya str., 99, Berezniki, Perm region, Russia, 618400

The article sets out to discuss the problems and difficulties of strategic planning process in Russian companies. The author presents findings of the researching the way how Russian companies organize a process of planning and implementing strategy. During researching the author identified major problems that hamper the progress of strategic planning process. These problems are an unavailability of top managers for strategic planning, a lack of direct involvement of top managers in planning and implementing strategy, a wrong organization of strategic planning process, an authority and influence of functional managers on strategic planning department, an ineffective interaction with external consultants, a lack of strategic control.

Key words: Strategic planning Russian companies.