

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОМПАНИЯХ ПЕРМСКОГО КРАЯ

П. В. Магданов

Пермский государственный национальный исследовательский университет

Поступила в редакцию 21 марта 2012 г.

Аннотация: в статье раскрываются результаты исследования о применении методов стратегического планирования в компаниях, зарегистрированных на территории Пермского края. Автор подводит итоги проведенного исследования, делает выводы, дает сравнение с результатами аналогичного исследования, проведенного в 1997 г. Ключевой вывод состоит в том, что крупные и средние российские компании начали активно применять методы стратегического планирования, тогда как малые компании не уделяют этому должного внимания.

Ключевые слова: стратегическое планирование, Пермский край, российские компании.

Abstracts: the article brings to light the findings of the researching the way how Russian companies organize strategic planning process. The author reveals that Russian companies have formal planning procedures. In fact CEO's in Russian companies conceive the importance of strategic planning for success but it isn't true for small business.

Key words: strategic planning, Perm region, russian companies.

Мировой кризис 2008–2010 гг. обнажил и усугубил проблемы корпоративного управления в российских компаниях. Кризис застал растущие российские компании в период наращивания активов в условиях нехватки ликвидности. Одни компании осуществили или наметили программы слияний и поглощений, другие наращивали количество мест продаж, третьи формировали портфели проектов с высокой степенью риска и т.д. Все эти операции планировались и проводились за счет заемного капитала. Ряд крупных компаний осуществили эмиссию облигаций для финансирования проектов, но в конце 2008 г. и в начале 2009 г. оказались не способными исполнять их в полном объеме. Причиной этого стало не снижение объема продаж, а отсутствие возможности рефинансирования задолженности. Компании выпускали долговые обязательства, предполагая возможность их погашения за счет привлечения кредитов банков, что в условиях кризиса мирового финансового рынка оказалось невозможным. Но даже если бы мировой финансовый кризис не принял таких масштабов, то компании все равно не смогли бы длительно поддерживать недостаток ликвидности путем наращивания обязательств. Недостатки корпоративного управления послужили бы причиной значительного понижения эффективности деятель-

ности российских компаний даже в том случае, если бы мировой экономической кризис не произошел.

Многие кризисные явления в национальной экономике вызваны серьезнейшими недостатками корпоративного управления в компаниях. Экономический кризис в России следует назвать «корпоративный кризис», поскольку в его основе лежат системные проблемы, присущие для большинства российских компаний. Соответственно возможности смягчения и преодоления кризиса, экономический рост достигаются увеличением эффективности управления, что может быть сделано путем внедрения системы стратегического планирования.

В зарубежной литературе можно встретить множество исследований относительно эффективности методов стратегического планирования, а в 1980–1990-е гг. по этому вопросу развернулась нешуточная полемика. Некоторые ученые даже заявили о закате концепции стратегического планирования. Однако на практике дело обстоит совсем иначе. Обобщая опыт стратегического планирования в крупнейших корпорациях, таких как «ICI», «3М», «SAS», «Unilever», «Canon», «General Electric», можно сделать следующие выводы [2–10]. Во-первых, у руководителей корпораций нет сомнений в востребованности методов стратегическо-

го планирования. Вопрос лишь в том, *каким должно быть* стратегическое планирование в корпорации. Во-вторых, ключевые проблемы концепции стратегического планирования, имевшие место в 1980-х гг., лежали не в области теории и методологии; как оказалось, она продолжала успешно применяться в новом качестве и в несколько иных целях. Проблематика стратегического планирования в 1980-х гг. состояла в организации работы руководителей высшего, среднего и низшего звена управления. В-третьих, изменение форм и методов корпоративного управления требует трансформации взглядов на стратегическое планирование. Творческий подход, стратегическое мышление, стратегическое лидерство, интуиция и многое другое ложатся в основу новой философии стратегического планирования, у которого блестящее будущее, – большинство руководителей зарубежных фирм не сомневаются в этом. Конечно, не каждая компания может использовать этот организационно сложный и ресурсоемкий процесс, однако каждый высший руководитель должен решать задачи по разработке и реализации стратегии развития. В эру глобальной конкуренции побеждает тот, кто видит больше, глубже и дальше вперед.

А как складывается ситуация в российских компаниях? В настоящее время ряд российских компаний разрабатывают стратегию развития и стратегические планы, применяя на систематической основе методы стратегического планирования. Автор статьи в начале 2012 г. завершил исследование, которое позволило оценить востребованность и характер применения методологии стратегического планирования в компаниях, расположенных на территории Пермского края. Поэтому цель статьи состоит в том, чтобы подытожить результаты проведенного исследования, ознакомить специалистов с рядом особенностей организации стратегического планирования в российских компаниях.

Организатором исследования выступила кафедра менеджмента Пермского государственного национального исследовательского университета. Исследование проводилось в рамках проекта «Формирование российской постиндустриальной модели управления как ключевого фактора национальной инновационной конкурентоспособности», входящего в состав комплексной программы «Региональное природопользование: технологии прогнозирования и управления природными и социально-экономическими системами».

Цели исследования:

1) оценить степень использования современных методов управления в компаниях Пермского края;

2) выявить особенности, трудности и проблемы применения методов стратегического планирования в компаниях Пермского края;

3) сформулировать практические рекомендации по организации стратегического планирования в российских компаниях.

Необходимо было разработать методику оценки использования методов стратегического планирования в российских компаниях, провести анкетирование и интервьюирование руководителей компаний Пермского края, ответственных за организацию стратегического планирования, осуществить статистическую обработку полученных результатов исследований и опубликовать полученные выводы в научных изданиях.

Исследование проводилось путем очного и заочного анкетирования, респондентами выступили высшие руководители компаний и руководители, ответственные за организацию процесса разработки и контроля исполнения стратегий (стратегических планов). Результаты анкетирования выборочно подтверждались путем интервьюирования руководителей, ответственных за стратегическое планирование, что позволило получить дополнительные сведения и проверить анкетные данные. В табл. 1 представлен перечень вопросов, которые задавались при анкетировании и интервьюировании. Устному и письменному опросу подверглись руководители компаний разных сфер деятельности: финансы и кредит, металлургия и машиностроение, наука и образование, оптовая и розничная торговля, телекоммуникации и связь, добыча полезных ископаемых и др. Организационную и информационную поддержку исследования оказали Пермская торгово-промышленная палата, Региональное объединение работодателей «Сотрудничество» и Пермская гильдия добросовестных предприятий.

При интервьюировании руководителей, ответственных в компании за стратегическое планирование, задавался ряд дополнительных вопросов, в том числе:

• По каким причинам руководство компании занимается разработкой стратегических планов?

• Каким образом вовлечены руководители среднего и низшего уровня управления в процесс разработки и реализации стратегических планов?

• Как оцениваются эффективность и результативность процесса стратегического планирования?

Основные вопросы, заданные руководителям при анкетировании

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответа
1	Разрабатывается ли в компании стратегический план (стратегия развития)? Если нет, назовите причины отказа от разработки стратегического плана (стратегии развития).	Да / нет Свободный ответ
2	Есть ли в компании подразделение, ответственное за стратегическое планирование? Если да, как организовано подразделение стратегического планирования?	Да / нет Постоянное / временное / только руководитель
3	Стратегический план разрабатывается и утверждается материнской компанией?	Да / нет
4	Есть в компании утвержденный стратегический план (стратегия развития) на 2012–2013 гг.?	Да / нет
5	Как называется документ, разрабатываемый в процессе стратегического планирования?	Стратегия / стратегический план / иное
6	Считаете ли Вы полезным разрабатывать и применять стратегический план (стратегию развития)? Если нет, назовите причины отрицательного мнения о полезности стратегии.	Да / нет Свободный ответ
7	Считаете ли Вы процесс стратегического планирования эффективным и результативным? Если нет, назовите причины низкой эффективности процесса стратегического планирования.	Да / нет Свободный ответ
8	Привлекает ли компания внешних консультантов для разработки стратегического плана (стратегии развития)?	Да / нет
9	Оперативные планы и бюджет на год разрабатываются в строгом соответствии со стратегическим планом?	Да / нет
10	Как Вы оцениваете степень организованности процесса разработки стратегического плана (стратегии развития)?	Хорошо / средне / плохо
11	Как Вы оцениваете уровень методического обеспечения процесса стратегического планирования?	Хорошо / средне / плохо

- Как организовано подразделение стратегического планирования? Каковы его функции и задачи?
- Какие инструменты стратегического планирования применяются?
- Дайте содержательную характеристику планово-отчетной документации.
- Как организована деятельность высшего руководства в процессе разработки и реализации стратегических планов?

Общее количество разосланных анкет превысило 100 экз. Ответы получены от 35 компаний. Распределение респондентов по отраслям выглядит так: машиностроение – 23 %, сфера услуг – 20 %, телекоммуникации и связь – 6 %, образование и наука – 6 %, остальные – 45 %. Более половины (57 %) опрошенных компаний входят в состав корпораций (холдингов); 60 % респондентов относятся к крупному бизнесу. В числе респондентов – крупнейшие нефтедобывающие, машиностроительные, металлургические и телекоммуникацион-

ные компании Пермского края. Результаты исследования представлены в табл. 2.

По результатам проведенного исследования были сделаны выводы, которые не одинаковы для представителей крупного и малого бизнеса.

Применение стратегического планирования в крупных и средних компаниях. Большинство респондентов, относящихся к крупному и среднему бизнесу, подтвердили систематическое применение методов стратегического планирования в управленческой деятельности. Больше половины из них указали, что на систематическую основу стратегическое планирование поставлено не более 5 лет назад. И лишь несколько респондентов отметили, что система стратегического планирования в компании действует более 10 лет.

Почти во всех компаниях руководители отметили, что применению методов стратегического планирования большое внимание начали уделять только после событий 2008–2010 гг., когда они

Результаты анкетирования, %

№ п/п	Содержание вопроса	Положительный ответ	Отрицательный ответ
1	Разрабатывается ли в компании стратегический план (стратегия развития)?	79	21
2	Есть ли в компании подразделение, ответственное за стратегическое планирование?	81	19
3	Стратегический план разрабатывается и утверждается материнской компанией?	94	6
4	Есть ли в компании утвержденный стратегический план (стратегия развития) на 2012–2013 гг.?	96	4
5	Считаете ли Вы полезным разрабатывать и применять стратегический план (стратегию развития)?	100	0
6	Считаете ли Вы процесс стратегического планирования эффективным и результативным?	96	4
7	Привлекает ли компания внешних консультантов для разработки стратегического плана (стратегии развития)?	33	67
8	Оперативные планы и бюджет на год разрабатываются в строгом соответствии со стратегическим планом?	81	19

столкнулись с необходимостью преодоления кризиса и выхода на новые рубежи в развитии операционной деятельности. Важно заметить, что инициатива в разработке стратегий и стратегических планов начала исходить от собственников компаний, чего раньше не было. После кризиса 2008–2010 гг. изменилось отношение собственников и высших руководителей к методам стратегического планирования. Если ранее стратегия (стратегический план) применялась, главным образом, как одна из форм отчетности высшего руководства перед собственниками, то сейчас собственники стали требовать от руководителей четкой и вразумительной программы действий на перспективу.

Стратегическое планирование имеет преимущественно децентрализованный характер: процесс разработки стратегий осуществляется не только в головных офисах корпораций, но и в их стратегических хозяйственных центрах (далее – СХЦ), ведущих операции на территории Пермского края. Причем СХЦ обладают высокой степенью автономности при принятии решений относительно стратегических целей и задач, однако корпоративные офисы устанавливают для них целевые показатели, ориентиры и ограничения.

В компаниях, разрабатывающих стратегические планы, имеются специализированные отделы, ответственные за организацию стратегического планирования. Как правило, в отделе работают несколько специалистов. Только один респондент указал, что в компании нет руководителя, ответственного за стратегическое планирование, поскольку этим занимается материнская компания.

Количество специалистов в отделах стратегического планирования, как правило, не превышает 3 человек. В случаях, когда это подразделение, помимо стратегического планирования, имеет другие функции и задачи, количество работников существенно выше.

Большинство респондентов отметили, что процесс стратегического планирования осуществляется только на самом высшем эшелоне управления, тогда как руководители среднего и низшего уровней управления не вовлечены в него. Это свидетельствует о том, что система стратегического планирования в большинстве российских компаний находится в начальной стадии становления. Но руководители хорошо понимают этот недостаток и намереваются в будущем исправить его.

Опыт и знания внешних консультантов, как правило, не используются при разработке стратегий российских компаний. Только в единичных случаях наблюдается привлечение к разработке стратегии консультантов с мировым именем. Это делается, как правило, для придания разрабатываемому документу большой значимости и ценности. Респонденты указали, что труд зарубежных консультантов слишком дорого оплачивается, а их знание местных рынков весьма ограничено, вследствие чего не приходится ожидать большой пользы от их работы. А российские консультанты не располагают должным уровнем знаний и опыта в стратегическом планировании, что является причиной отказа от их услуг. Кроме того, в Пермском крае сложилась интересная ситуация. Некий предприимчивый консультант в области кадрового

консалтинга развил энергичную, но бесплодную деятельность по оказанию консультационных услуг по стратегическому развитию региональным компаниям. Но положительные результаты получены не были, а вот руководители перестали доверять консультантам в области стратегии.

В ходе исследования было установлено, что во многих случаях ответственное за стратегическое планирование подразделение не являлось административно независимым. Это подразделение, как правило, входило в сферу ответственности руководителей финансово-экономической службы и маркетинговой службы. В ряде случаев выявлено, что руководитель подразделения по стратегическому планированию одновременно отвечал за разработку плана доходов компании. Это свидетельствует о том, что собственники и высшие руководители компаний пока не в полной мере осознали выгоды и преимущества стратегического планирования и не научились использовать его как полноценный метод управления.

Руководители в большинстве оценили уровень методологического обеспечения процесса стратегического планирования как средний. Однако интервьюирование не подтвердило данное мнение. Автор установил, что в российских компаниях методическое обеспечение находится на низком уровне, что снова подтверждает тезис о начальном этапе в развитии системы стратегического планирования. В компаниях отсутствуют нормативно-методические документы, определяющие функции и задачи, права и обязанности подразделений в процессе стратегического планирования. Кроме того, в компаниях ощущается острый недостаток специалистов, способных разрабатывать и внедрять новые методы стратегического планирования. Отчасти это обусловлено отсутствием требований со стороны высшего руководства, но главная причина состоит в недостаточном уровне образования и руководителей, и специалистов. Следует также отметить острый недостаток современной научной и методической литературы по стратегическому планированию на русском языке.

В российских компаниях нет устоявшейся терминологии, применяемой в процессе стратегического планирования. Разрабатываемая документация носит различные названия – стратегия, стратегический план, инвестиционная программа, бизнес-план и т.п. В большинстве случаев отмечается отсутствие структурированной системы планово-отчетной документации. Это свидетельствует об острой нехватке методического обеспечения и

недостатке опыта руководителей в разработке стратегий (стратегических планов) и их последующей реализации.

Еще одной выявленной проблемной областью в управлении российскими компаниями следует считать применение методологии управления проектами при разработке стратегии. Все опрошенные респонденты отметили отсутствие какой-либо связи между стратегическим планированием и управлением проектами.

Применение стратегического планирования в малых компаниях. Ситуация с применением стратегического планирования в малых компаниях противоположна опыту крупных и средних компаний. Респонденты отмечают следующие факторы, в силу которых они не применяют стратегическое планирование: отсутствие прямой необходимости, недостаток специалистов, неумение разрабатывать стратегию. Это, тем не менее, не свидетельствует о том, что стратегическое планирование не требуется или неприменимо в малых предприятиях. Скорее собственники, они же руководители малых фирм, не склонны уделять внимание систематическим методам управления, к которым относится стратегическое планирование, полностью полагаясь на собственную интуицию и предпринимательский опыт.

В конце 1997 г. автором проведено аналогичное исследование о применении методов стратегического планирования в компаниях Пермского края [1]. Если сопоставить результаты изысканий пятнадцатилетней давности с итогами недавно проведенного исследования, то можно прийти к таким выводам.

Во-первых, следует отметить распространение методологии стратегического планирования в управлении крупными и средними компаниями. В сферу малого бизнеса стратегические методы пока не проникли, хотя многие руководители малых компаний обнаруживают осведомленность и понимание данного вопроса. А в 1997 г. только единичные руководители понимали, что такое стратегия развития и как нужно ее разрабатывать. В то время только несколько компаний Пермского края разрабатывали стратегию (стратегические планы).

Во-вторых, руководители и собственники российских компаний понимают, что дальнейшее развитие бизнеса и обеспечение долгосрочного успеха невозможны без систематических методов управления, в том числе стратегического планирования. И хотя существующий уровень кадрового и методического обеспечения пока не позволяет добиваться

выдающихся результатов, все же имеются понимание и поддержка, требования и запросы со стороны высшего руководства. А 15 лет назад руководители просто не понимали, о чем вообще идет речь.

В-третьих, стратегическое планирование все больше воспринимается руководителями как средство достижения компромисса между интересами различных сторон, а также как процесс выработки стратегических решений о формировании и распределении инвестиционных ресурсов. Однако этот аспект находится в начальной стадии развития, предстоит приложить немало усилий для его утверждения в практике управления российскими компаниями.

В-четвертых, плановики и высшие руководители имеют тесные взаимосвязи между собой в вопросах разработки и реализации стратегии. Если ранее ответственное подразделение по стратегическому планированию, как правило, находилось на самом низком уровне организационной иерархии, а управляемый им процесс воспринимался высшими руководителями как нечто отдаленное, то ситуация поменялась коренным образом. Руководители в компаниях с налаженным процессом стратегического планирования заинтересованы в его эффективности и результативности. Поэтому они уделяют достаточно много внимания вопросам принятия стратегических решений и отражения их плановой документацией.

В-пятых, компании, применяющие стратегическое планирование как инструмент корпоративного управления, не собираются останавливаться на достигнутом. Если в 1996–1997 гг. руководители совсем не рассматривали подобные вопросы, то в настоящее время в компаниях существуют планы по развитию систем стратегического планирования. В частности, называются такие направления: охват среднего и низшего звена управления, внедрение систем показателей деятельности, разработка системы стратегических и оперативных целей и т.п.

Проведенное исследование показало распространение методологии стратегического планирования в управлении российскими компаниями. Ситуация за 15 лет радикально изменилась: руководители и собственники компаний начали уделять внимание процессу разработки и реализации стратегии развития (стратегических планов). Стратегическое планирование стало восприниматься как средство достижения долгосрочного успеха деятельности компании.

Особое значение в развитии корпоративного управления получил кризис 2008–2010 гг., послед-

ствия которого для российской экономики еще не преодолены полностью. Но самое главное произошло: акцент внимания собственников и высших руководителей российских компаний сместился от собирания доходов к долгосрочному развитию путем вывода новых товаров, внедрения новых производственно-технологических процессов, мотивации персонала, применения современных методов управления и т.п.

Однако российским руководителям и специалистам предстоит пройти большой путь в развитии систем стратегического планирования, которые находятся в начальной стадии развития. Уровень кадрового и организационного обеспечения оценивается как недостаточный; требуются специальные программы для обучения руководителей и специалистов, помощь опытных консультантов в области стратегического управления. Тем не менее первый опыт получен, сложилось положительное мнение руководителей об эффективности стратегического планирования и его востребованности в управлении компаниями. Нужно продолжать работу по совершенствованию процессов разработки, реализации и контроля исполнения стратегии развития (стратегических планов).

ЛИТЕРАТУРА

1. *Магданов П. В.* Система стратегического планирования : структура, содержание, эффективность : дис. ... канд. экон. наук / П. В. Магданов. – Пермь, 1998.
2. *Allesen-Holm J.* Strategic Planning at the Copenhagen Telephone Company / J. Allesen-Holm // Long Range Planning. – 1985. – Vol. 18, № 3. – P. 68–75.
3. *Kennedy C.* Planning Global Strategies for 3M / C. Kennedy // Strategic Planning : the Chief Executive and the Board. Ed. By B. Taylor. – Pergamon Press, 1988. – P. 83–91.
4. *Maljers F. A.* Strategic Planning and Intuition in Unilever / F. A. Maljers // Long Range Planning. – 1990. – Vol. 23, № 2. – P. 63–68.
5. *Nakahara T.* Strategic Planning for Canon : The Crisis and the New Vision / T. Nakahara, Y. Isono // Long Range Planning. – 1992. – Vol. 25, №1. – P. 63–72.
6. *Ocasio W.* Rise and Fall – or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940–2006 / W. Ocasio, J. Joseph // Long Range Planning. – 2008. – Vol. 41. – P. 248–272.
7. *Pink A.* Strategic Leadership through Corporate Planning at ICI / A. Pink // Long Range Planning. – 1988. – Vol. 21, № 1. – P. 18–25.
8. *Shaw G.* Strategic Stories: How 3M is Rewriting Business Planning / G. Shaw // Harvard Business Review. – 1988. – May–June. – P. 3–8.
9. *Stiwenius O.* Planning for a Rapidly Changing Environment in SAS / O. Stiwenius // Strategic Planning :

the Chief Executive and the Board. Ed. By B. Taylor. – Pergamon Press, 1988. – P. 99–106.

Пермский государственный национальный исследовательский университет

Магданов П. В., кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента

E-mail mpv@psu.ru

Тел.: 8-902-83-656-28

10. *Wilson J.* Strategic Planning at R. J. Reynolds Industries / J. Wilson // *Journal of Business Strategy*. – 1985–1986. – Vol. 6. – P. 22–28.

Perm State National Research University

Magdanov P. V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Management Department

E-mail mpv@psu.ru

Tel.: 8-902-83-656-28