**Четыре подхода к постановке системы стратегического планирования**

Первый подход - подход сверху вниз. При его применении в условиях централизованного управления планирование выполняется высшим руководством компании. Если же имеет место децентрализованное управление, то основные направления деятельности разрабатывает первое лицо компании, руководствуясь соответствующими планами подчиненных подразделений. При этом планы подразделений сначала направляются в штаб-квартиру для анализа, а затем возвращаются назад в подразделения на модификацию.

Очевидным преимуществом данного подхода является то, что высшее руководство организации определяет курс движения компании и дает подразделениям конкретные указания, как правильно приближаться к установленным целям. Здесь высшее руководство должно проявлять дальнозоркость и предусмотрительность, разрабатывая стратегические цели и тактические подходы к их достижению.

К сожалению, высшее руководство не всегда готово к выдаче конкретных решений, связанных с поставленными целями. Еще одно неудобство данного подхода кроется в недовольстве подчиненных звеньев ограничениями их полномочий.

- Самая тщательная проработка стратегического плана на верхнем уровне управления может быть сведена на нет наличием незначительных на первый взгляд неучтенных факторов "внизу", таких, скажем, как погрешности при расчете производственной мощности, - рассказывает Денис Ярковой.

При использовании второго подхода, снизу-вверх, высшее руководство не спускает указания в подразделения, а просит низы представить наверх разработки своих планов. Запрашивается также видение угроз, скрытых возможностей, сильных и слабых сторон, целей и мероприятий по их достижению, статистики по текущим и ожидаемым продажам, объемам прибыли, планам по завоеванию доли рынка, требования по объему необходимого капитала, потребности в персонале и т.п. Затем полученные материалы обобщаются на верхнем уровне управления. По мнению Дениса Яркового, здесь небеспочвенно опасение, что большое количество запрашиваемых показателей может привести к перекосу стратегического плана в сторону чрезмерной детализации операционных мероприятий в ущерб основным целям и миссии компании.

- Поверьте, я знаю, о чем говорю, - замечает Денис Ярковой. - Стремительный рост нашей компании обусловил поиск и разработку собственного инструментария для эффективного управления как на уровне топ-менеджмента, так и на операционном уровне. Для нашей компании оптимальным во всех отношениях явилось стратегическое планирование.

Делая первые шаги в попытках увязать стратегическую инициативу топ-менеджмента с конкретными программами по ее реализации на уровне исполнителя, мы в разное время пробовали использовать все три подхода, описанные в этой статье. Поэтому я имею достаточно хорошее представление обо всех подводных камнях на пути каждого из них. Однако после того как материалы собраны, используется уже известный нам подход сверху-вниз для доведения планов до исполнителей.

- Первый и второй подходы страдают определенной поляризацией, - говорит Жанн Смотрич, - так как в процессе стратегического планирования возможен разрыв связей между уровнями управления. Это очень серьезное опасение, ставящее под сомнение ценность этих подходов.

Не зря возник третий подход, являющийся комбинацией первых двух. В процессе стратегического планирования линейные руководители штаб-квартиры компании и удаленных подразделений находятся в непрерывном диалоге, к которому также подключены функциональные руководители. Высший уровень управления по-прежнему задает направление деятельности. Положения о деятельности формулируются в обобщенном виде, чтобы при разработке стратегического плана подразделения могли проявить соответствующую гибкость.

- На наш взгляд, - вновь вступает в разговор Денис Ярковой, - это наиболее приемлемый подход для постановки функции стратегического планирования и достижения долгосрочного эффекта от ее внедрения, но и он не лишен недостатков. Один из них - затягивание сроков при обсуждении целей и принятии стратегических решений из-за плюрализма взглядов на одну и ту же проблему у представителей разных уровней управления.

Проблема, с которой мы сталкивались при его использовании, - вспоминает далее Денис Ярковой, - это расстановка приоритетов. Многие задачи могут оказаться важными, однако в течение ограниченного периода времени и в условиях ограниченных ресурсов предприятие способно решить лишь некоторые из них. В данном случае тесное сотрудничество топ-менеджеров с руководителями среднего звена особенно необходимо с целью проверки стратегического плана на выполнимость. Сильно завышенный план (точнее, план, который не в полной мере обеспечен ресурсами) может привести к возникновению в компании "двойного стандарта" - опасной ситуации, когда систематическое невыполнение планов входит у коллектива в привычку. Фактически, исполнители свыкаются с мыслью о невозможности достичь поставленных целей и используют в своей повседневной деятельности собственные планы, либо вообще не планируют свою деятельность. По понятным причинам столь же проблема-тичен и неоправданно заниженный план.

- Комбинированный подход, - добавляет Жанн Смотрич, - позволяет, кроме прочего, вовлекать в общую работу всех линейных руководителей, а значит, позволяет им осознавать свое место и роль в стратегическом управлении компанией. Особенно эффективно такой подход срабатывает при внедрении Сбалансированной Системы Показателей, так как декомпозиция 4-х составляющих - финансовой, клиентской, бизнес-процессов и развития - происходит абсолютно органично. А логические взаимосвязи, существующие между ними, позволяют каждому линейному руководителю ощутить результаты своей работы и их значимость в рамках всей организации. Таким образом, в этом случае в процесс стратегического планирования вовлекается максимально возможное количество участников.

Четвертый подход представляет собой командную работу. Формируется коллектив разработчиков стратегического плана. Данный коллектив может выступать или в виде группы, работающей на общественных началах (комитет по стратегическому планированию), или в форме отдельно созданного отдела по стратегическому планированию. Последняя схема, правда, чревата тем, что процесс может чрезмерно забюрократизироваться: с одной стороны, мы пытаемся освободить подразделения от стратегической работы, с другой, - разработки данного отдела могут остаться теоретическим упражнением, не воспринятым снизу.

- И снова встает проблема вовлечения персонала, - говорит Жанн Смотрич. - Существование группы стратегического планирования с ограниченным количеством участников, выбранных руководством на свое усмотрение, может привести к появлению в организации тенденций к непониманию и, следовательно, к неприятию самой цели и утвердить людей во мнении о необязательности стратегического планирования для сотрудников организации, не вовлеченных в процесс. Это создает дополнительные сложности, для решения которых необходима разработка отдельной системы воздействия на персонал.

- Любой из подходов выводит на первый план личность лидера компании, способного объединить учредителей и исполнительную дирекцию компании, - говорит Александр Мартюшев. - На мой взгляд, необходимо применять тот подход к проектированию системы стратегического планирования, который ближе всего самому лидеру, помогает ему сформировать, произвести оценку и формализовать личное видение будущего своей компании.

- Безусловно, каждый из этих подходов имеет право на существование, и в определенных условиях он может оказаться более эффективным, чем остальные. Право выбора, в самом деле, остается за компанией и ее лидером, - соглашается Денис Ярковой.

Стратегическое планирование является непрерывным процессом, действующим на протяжении всего своего календарного времени. Хотя лидер вправе сформировать тот цикл, который он считает необходимым и достаточным для его компании, - уточняет Александр Мартюшев.

В данном бизнес-процессе с очевидностью ощущается необходимость иметь координирующий центр. Для исполнения этой функции иногда вводится отдельная должность, чаще всего называемая "координатор стратегического планирования".

- Важно правильно выбрать человека на эту должность, - подчеркивает Денис Ярковой. - Ибо от него, от его умения обобщить различные мнения, вырабатывать общее решение и убеждать коллектив в его правильности может зависеть успех всего стратегического плана.

Ниже приведены основные должностные обязанности координатора стратегического планирования:

Участие в формулировке корпоративных целей, выработка своих предложений;

Участие в формулировке корпоративных стратегий, выработка своих предложений;

Разработка, ревизия и мониторинг функционирования системы стратегического планирования;

Генерирование идей для первого лица и других представителей верхнего звена управления по направлениям развития фирмы;

Консультирование руководителей среднего звена по вопросам стратегического планирования;

Координация мониторинга внешней среды и внутреннего состояния компании;

Оценка доработки стратегических планов до уровня мероприятий и планов действий;

Координация стратегических планов самостоятельных бизнес-единиц компании;

Поддержание базы данных системы стратегического планирования;

Участие в прогнозировании финансовых показателей и данных по продажам и доле рынка;

Участие в проработке вопросов, связанных со слиянием, приобретением бизнес-единиц, совместных предприятий;

Проведение переговоров по данному вопросу.

По мнению Александра Мартюшева, лидер компании должен ответственно подойти к назначению координатора группы стратегического планирования. Лучше потратить больше времени на этом этапе, но это компенсируется в дальнейшем. Ведь количество времени, потраченное лидером на постановку системы стратегического менеджмента, и ожидаемый результат от этого в значительной мере зависят от качества работы координатора группы стратегического планирования.

Предполагаемому координатору можно поставить общие задачи с тем, чтобы получить от него предложения по формированию группы стратегического планирования, этапов и графика постановки системы, ориентировочных бюджетных расходов. Качество подготовки документов покажет, способен ли выбранный специалист выполнять функции координатора.

- Но на этом участие лидера не заканчивается, - предупреждает Александр Мартюшев. - Изучение, корректировка и утверждение группы стратегического планирования, кандидатуры координатора, плана-графика и бюджета постановки системы стратегического планирования, а также участие в мероприятиях и контроль над их выполнением - вот далеко не полный перечень того, что от него зависит.

Наш более чем пятилетний опыт внедрения систем стратегического планирования в компаниях России и Украины позволяет обобщить рекомендации по выбору фигуры координатора стратегического планирования. Сразу подчеркну, что данные рекомендации не могут быть едиными для всех компаний, ибо они во многом определяются особенностями корпоративной культуры, этапом развития фирмы и качеством того персонала, который имеется на момент запуска системы стратегического планирования.

Итак, наиболее вероятные кандидаты:

главный специалист любого отдела, отличающийся внутренней организованностью и прогрессивным складом характера. Как правило, это лицо, приближенное к первому руководителю, когда у последнего нет ясности, где использовать данного подчиненного в дальнейшем. Работа в области стратегического планирования позволяет понять перспективы этого ра-ботника;

руководитель службы информационных технологий. Хорошая возможность для данного работника применить свои системные знания на практике. Так произошло в ООО "Ди-Стар" - там группу стратегического планирования возглавляет руководитель IT-направления;

руководитель отдела маркетинга.

- В компаниях, где признается важность маркетинговой деятельности, таким координатором может быть заместитель директора по маркетингу. Именно в его компетенции находится планирование маркетинговой стратегии компании. Кроме того, он обладает широкими возможностями по сбору и анализу информации в целом по компании и в ее окружении. Это позволяет ему эффективно использовать получаемую информацию для координации процесса стратегического планирования, - комментирует Жанн Смотрич.

В нашей компании, например, так и произошло - координацией процесса стратегического планирования и разработкой Сбалансированной Системы Показателей для каждого из направлений занимаюсь я - директор по маркетингу. И могу заверить, что эта деятельность требует наличия значительных объемов знаний по самым разным аспектам бизнеса. Координация стратегического планирования, естественно, позволяет в дальнейшем воплощать маркетинговые стратегии в жизнь, а Сбалансированная Система Показателей дает возможность отслеживать результаты воплощения по ключевым показателям деятельности предприятия.

Кроме того, в нашей компании, - дополняет Жанн Смотрич, - разработка Сбалансированной Системы Показателей логично подвела руководство к пониманию необходимости создания маркетинговой информационной системы. Ранее у нас такая система отсутствовала. Теперь появляется возможность оценки эффективности маркетинговых усилий.

- Что касается поиска кандидатов на должность координатора стратегического планирования, - говорит Александр Мартюшев, - то формально исполнять эти функции может любой заместитель руководителя, руководитель подразделения либо просто советник, которому предоставлены соответствующие полномочия. Однако если руководитель заинтересован в создании действительно работающей системы стратегического планирования, а не формальной стратегии, он должен выбрать в первую очередь личность.

Одним из важных элементов успешного создания работающей стратегии Александр Мартюшев считает участие сторонних профессиональных консультантов:

- Взгляд специалиста, находящегося вне компании, позволяет руководителю более объективно оценить ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешней среды. Актуальность внешнего консалтинга возрастает с ростом компании, когда возникает необходимость технологизации управления и построения системы стратегического менеджмента. На данном этапе консультанты могут предоставить современные технологические системы поддержки функций менеджмента и помочь в их адаптации, - говорит он.

- Что действеннее способствует внедрению системы стратегического планирования: создание группы, работающей на общественных началах, или создание отдела по стратегическому планированию? Зависит ли этот выбор от размера предприятия?

На этот наш вопрос, невольно возникший из предыдущего диалога, ответил Владимир Харченко, координатор группы стратегического планирования НПФ "Днепротехсервис".

- Начну с ожидаемой формулировки. Однозначного ответа на вопросы "Что лучше?" или "Что действеннее?" не существует. И это связано не столько с особенностями компании (размером, структурой, сложившейся культурой, внешней средой), сколько с самой постановкой вопроса. Речь необходимо вести не о предпочтительности какого-либо подхода к формированию команды, а о последовательности применения подходов, или, если угодно, комбинации двух подходов.

Постараюсь сформулировать принципы, позволяющие принять решение о формировании специальной команды (далее - группы) в условиях (уникальных) конкретной компании.

Исходные позиции.

Формирование группы (как и любой структурной единицы) производится по принципу "что - кто" (т.е. изначально формируется перечень функций и обязанностей, которые затем закрепляются за должностными позициями).

Множество возможных решений представляем в виде интервала, на границах (полюсах) которого есть два подхода. Условно назовем их "Комитет" и "Отдел".

Постараюсь объяснить эту позицию. Недостатки "полярных" подходов обсуждались неоднократно. Для решения в пользу "Комитета" характерна размытость ответственности за судьбу Стратегии, загруженность участников несвойственными функциями. Для решения в пользу "Отдела" - печальная практика оторванности от жизни компании сверстанных планов, непригодные для внедрения теоретические изыскания, конфликты "фронтовиков" (работающих с клиентами, поставщиками, производством), и "штабных" (читающих передовые книги, но не "нюхавших пороха"). Возникает необходимость компромиссного решения, лежащего внутри упомянутого интервала.

Все функции, необходимых для разработки и реализации Стратегии, можно разбить на две (как минимум) группы, требующие различных знаний и умений для успешного выполнения.

Первая группа функций - предоставление знаний, мнений, суждений. Выполнение требует наличие практических знаний и опыта (зачастую специфического, профессионального и всегда "свежего"). Это группа "экспертных" функций.

Вторая группа - систематизация, интеграция, координация. Своего рода группа "бюрократических" функций с определенной спецификой, требующей широкого кругозора и инновационного мышления.

Носители функций из первой группы, как правило, занимают ключевые должностные позиции, связанные как с бизнесом, так и с обеспечением бизнеса компании. Это эксперты, перемещение которых с занимаемых должностных позиций в отдельное подразделение по вопросам стратегии, в общем случае, как минимум нецелесообразно (с одной стороны, они приносят для компании пользу на своем месте, с другой, - наличие необходимого для Стратегии опыта как раз и обусловлено их существующим местом в компании). Поэтому единственным решением может служить привлечение экспертов к работе как членов Комитета по Стратегическому планированию.

Должностные же позиции, выполняющие функции второй группы, спокойным образом можно объединять в отдел стратегического планирования, задачей которого в этом случае становится систематизация знаний и опыта экспертов, генерирование проектных решений, администрирование процесса разработки и реализации Стратегии.

Таким образом, вырисовывается модель организации командной работы по Стратегическому планированию - комитет, администрирование (координа-цию) работы которого выполняет специализированное подразделение. На мой взгляд, модель эта способна разумно обеспечить вовлеченность ключевых фигур компании в разработку и реализацию стратегий, не требуя выполнения несвойственных для этих фигур функций.

Свое мнение о выборе подходов к стратегическому планированию высказал Виталий Нечипоренко, заместитель председателя правления страховой группы "ТАС" по развитию - Нет необходимости аргументировать, что любой из приведенных четырех вариантов в "чистом" виде, практически, не применяется. При выборе за основу первого, второго или четвертого из них разработчики, генерируя изначальный импульс планирования сверху-вниз (подходы 1,4), или снизу-вверх (подход 2), несомненно, будут применять альтернативный метод в порядке обратной связи. Данный принцип используется также при разработке системы сбалансированных показателей, когда заложенные в план показатели на разных стадиях планирования "балансируются". То есть, проекты этих показателей передаются на рассмотрение менеджерам различных уровней для корректирования (или исполнителям, или "заказчикам", в зависимости от первоначально избранного подхода). Эту стадию составления плана можно определить как процесс оптимизации плановых показателей, который проходит как по вертикали, так и по горизонтали между взаимосвязанными подразделениями. При этом не следует упускать, что второе может оказаться более важным, чтобы план не развалился на куски. А следствием этого развала непременно станет отсутствие ожидаемого результата, взаимные претензии структурных подразделений компании, обоснованные вопросы и претензии к разработчикам плана, а также масса материальных и моральных потерь.

Важными результатами этого согласования, наряду с другими, должно стать:

получение необходимой информации в процессе планирования и аргументация предложений сторон;

устранение противоречий в позициях "верхов" и "низов";

критическая оценка и оптимальное использование имеющихся ресур-сов;

вовлечение большего числа менеджеров в процесс планирования для последующего осознания персоналом обоснованности и достижимости принятых планов;

развитие корпоративной культуры планирования и формирование кадрового резерва из числа участников процесса стратегического планирования.

Эти результаты можно представить как составление "живого", работающего, "понятного", постоянно анализируемого и корректируемого плана. Иначе, вместо инструмента перспективного развития, этот план или породит со временем массу конфликтов, или затеряется в чьем-то ящике. (Могу предположить, что последнее более вероятно, и многим из читателей знакомо).

Приступая к практическому применению материалов указанной статьи, прежде всего следует определиться - о предприятии, компании или объединении какого размера и организационной структуры идет речь. Если, к примеру, первый вариант с большим эффектом может быть применен в небольших, узкопрофильных компаниях, то второй и четвертый - предпочтительны в крупных организациях с широкой номенклатурой продукции и видов деятельности и, тем более, в объединениях типа холдингов, корпораций, финансово-промышленных групп.

Кроме того, в зависимости от субъекта планирования (финансовая группа, компания или небольшой филиал), каждый из них в отдельности в один и тот же период планирования может применять разные подходы.

Более того, беру на себя смелость утверждать, что, по большому счету, с точки зрения методики все четыре варианта представляют собой один и тот же метод, с различиями лишь в форме начального импульса и по степени детализации процесса или регламента планирования.

Все изложенное в разной степени происходило или происходит на практике в деятельности Страховой группы "ТАС" - от "творчества в ящик" до ряда командообразующих семинаров, вовлечения в процесс стратегического планирования практически всего состава менеджеров Компании и ряда ведущих узкопрофильных специалистов.

Какой из четырех подходов нами применяется фактически?

Конечно, за базовый взят четвертый, т.е. круглогодичная, строго регламентированная работа группы стратегического планирования, представляющей собою расширенный состав Правления с участием членов кадрового резерва Компании.

С какими трудностями приходится сталкиваться?

- Назовем только две главные. Первая. Это довольно затратная форма работы с процветанием бюрократизации. При этом мы хорошо понимаем, что процесс активной бюрократизации несет угрозу консерватизма, и может быть косвенным признаком (а может даже источником?) начинающейся стагнации. Но как иначе управлять этим разномастным динамичным процессом, формируя "сознательный менеджмент" у большинства руководителей разных рангов (необходимость этого, вероятно, не требует доказательств)? Поэтому выход один - активно работать по удержанию компании в зоне максимальной эффективности.

Вторая трудность. Сам метод представляет собою не более чем хорошую идею, требующую постоянной доработки и усовершенствования, исходя из ха-рактеристик компании, а также субъекта планирования. Т.е. то, что, эффективно для топ-менеджмента и головного офиса нашей Компании (к примеру, регламент, перечень аналитических форм и таблиц, процедуры и пр.), должно быть видоизменено для наших региональных дирекций и совершенно не подходит для филиалов, руководители которых также являются участниками процесса стратегического планирования в Компании. Подумаем, не есть ли это первоочередными функциями координатора стратегического планирования в компании?

И последнее. Какой бы из четырех приведенных в статье подходов или других методов не был избран в компании, любое решение несет определенный риск. Но это риск победителя своих собственных проблем и колебаний.