**Факторы, влияющего на создание системы стратегического планирования**

В списке российских и украинских клиентов компании "Rауtег Iпс.", внедривших систему стратегического планирования, находятся как большие, так и малые предприятия, В связи с этим возникают следующие вопросы: Существует ли зависимость между величиной предприятия и способами создания системы стратегического планирования? Какие факторы могут влиять на создание этой системы? Ответам на эти вопросы посвящена данная статья.

При обсуждении этих вопросов целесообразно обратиться к причинам, вынуждающим организацию идти по пути создания системы стратегического планирования. По мнению Николая Широкопояса, директора компании "Ирита", основные причины могут быть следующие:

потеря позиций предприятия на рынке и потеря ориентации в развитии предприятия;

неудовлетворенность клиентов работой предприятия;

возрастающая нехватка оборотных средств и неэффективность использования ресурсов;

снижение качества продукции, оказания услуг;

разрозненность структурных звеньев, нередко приводящая к противостоянию и, как следствие, к потере управляемости ими;

рост административно-управленческого аппарата наряду с падением производительности труда на предприятии;

текучесть кадров, отток квалифицированных специалистов.

Это причины, характерные для многих предприятий. Но способы внедрения системы стратегического планирования не являются универсальными для любой компании. В этой связи компании, приступающей к созданию системы стратегического планирования, нет смысла слепо копировать опыт уже внедривших систему компаний, то есть заниматься поиском "идеальной" системы. Истина лежит где-то посередине: необходимо рассмотреть классическую систему, а затем, по мере накопления опыта, необходимо модифицировать ее под специфику конкретной компании. Однако существует и некий типовой набор факторов, которые будут влиять на создание системы стратегического планирования.

В первую очередь, это степень формализации системы стратегического планирования. Данный фактор напрямую связан со структурой предприятия, той ролью, которую играет высший уровень управления в сравнении с линейным руководством, сложностью системы управления и т.д.

Александр Семенюк, генеральный директор ЗАО "РОССИБ. ФАРМАЦИЯ" (Россия) считает, что процесс стратегического планирования требует организации слаженной работы всех подразделений компании. Руководители подразделений должны иметь четкое представление о последовательности этапов процесса и порядке проведения в компании каждого отдельного этапа. Распределение обязанностей и ответственности сотрудников в рамках процесса не должно оставаться на словах, а следует закреплять на бумаге.

Неоценимую помощь здесь окажет документирование разработанной в компании системы стратегического планирования с помощью действующей системы документации. В компании "Россиб Фармация" для документирования деятельности используются пакеты документов, состоящие из политик и процедур управления.

Политика — основной документ, в котором перечисляются все управленческие решения по рассматриваемому вопросу. Аналогом документа "Политика" в отечественном документообороте является "Положение".

Процедура управления — документ, используемый для пошаговой детализации процессов, упомянутых в политике. Бывают случаи, когда необходимо шаг за шагом описать какую-либо работу, указать, кто и что делает. Это позволяет сотруднику точно представить те действия, которые он должен выполнить, чтобы достичь поставленной цели, а также понять, как его действия влияют на работу других людей. Документ чаще всего используется для описания сложных и важных видов деятельности и служит для организации работы сотрудников.

Удачно разработанные документы помогают организации процесса стратегического планирования, препятствуют сопротивлению нововведениям, направляют действия, решения и методы работы в нужное русло.

В приведенной ниже таблице показаны направления движения организации в сторону более формальной или менее формальной системы планирования под влиянием ряда исходных условий (знаком X показано тяготение в соответствующую сторону).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Более формальная система стратегического планирования с высокой степенью детализации  | Исходные условия  | Менее формальная система стратегического планирования с низкой степенью детализации  |
|  |
|  | Небольшая организация  | Х  |
| Х  | Крупная компания  |  |
|  |
| Х  | Наличие прописанных принципов управления (политик)  |  |
|  | Отсутствие прописанных принципов управления  | Х  |
|  |
| Х  | Авторитарность в управлении  |  |
|  | Демократический стиль управления  | Х  |
|  |
| Х  | Продуманность действий вплоть до низшего уровня управления  |  |
|  | Интуитивность действий  | Х  |
|  |
| Х  | Имеют опыт в планировании  | Х  |
| Х  | Не имеют опыта в планировании  |  |
|  |
| Х  | Стабильная внешняя среда  | Х  |
|  | Турбулентная внешняя среда  |  |
|  |
| Х  | Слабый уровень конкуренции  |  |
|  | Острая конкуренция  | X  |
| Х  | Большое количество рынков и клиентов  |  |
|  | Монорынок и малое количество клиентов  | Х  |
|  |
| Х  | Длительный производственный цикл  |  |
|  | Короткий производственный цикл  | Х  |
|  |
| Х  | Капиталоемкое производство  |  |
|  |
| Х  | Сложные производственные процессы  |  |
|  | Простые производственные процессы  | Х  |
|  |
| Х  | Высокие технологии  |  |
|  |
| Х  | Время реакции рынка на новый продукт - короткое  |  |
|  | Время реакции рынка на новый продукт - длительное  | Х  |
|  |
| Х  | Потребность в решении новых сложных задач, имеющих долгосрочные последствия  |  |
|  | Потребность в решении краткосрочных задач  | Х  |
|  |
| Х  | Потребность в координации различных видов бизнеса  |  |

Данный набор исходных условий довольно противоречив, и вы вряд ли найдете компанию, у которой присутствуют одновременно все условия, что позволит однозначно сделать выбор в пользу только левой или правой колонки. Поэтому в управленческой практике отсутствуют формализованные рецепты выбора системы планирования на основе фактора степени формализации данного бизнес-процесса.

По мнению Николая Широкопояса, директора компании "Ирита", для любого предприятия, на определенном этапе развития возникает вопрос упорядочивания деятельности подразделений, разграничения зон ответственности, оптимизации деятельности системы управления предприятием, который, как правило, решается путем формализации бизнес-процессов.

Вырисовываются блок-схемы существующих на предприятии бизнес-процессов. Затем определяются узкие (проблемные) места, дубляж действий и информации, проблемы с достоверностью передачи информации, расставляются контрольные точки. На основе полученной контрольной информации разрабатывается новая схема бизнес-процесса. Корректируются или создаются положения о группах и подразделениях. Формируются должностные инструкции и отчетная документация. Это стандартный путь — но каждый идет по нему по-своему.

Разработка системы стратегического планирования, была, есть и остается в определенной мере искусством, которое развивается на основе обобщения опыта различных компаний.

Из приведенных выше условий следует выделить одно — величину компании. Это условие существенно влияет на способ внедрения системы стратегического планирования, который принимает фирма.

По мнению Александра Семенюка, генерального директора ЗАО "РОССИБ ФАРМАЦИЯ" (Россия) руководитель организации должен самостоятельно принимать решение о необходимости документирования системы стратегического планирования. К числу основных факторов, влияющих на принятие решения, стоит отнести размер компании, управленческий опыт руководителя и степень централизации (децентрализации) компании.

Говоря о размере компании, стоит упомянуть следующее. В небольших компаниях, деятельность которых не выходит за рамки регионального рынка и сложность их внутренних технологических процессов невысока, в том числе из-за малого количества участников процессов, первое лицо компании может организовать процесс без закрепления его в нормативной документации компании. Руководитель компании и руководители подразделений могут донести суть процесса до сотрудников и координировать их действия по разработке стратегии и ее реализации, не прибегая к дополнительным механизмам информирования.

В крупных компаниях (работают на многих рынках, имеют несколько развитых многочисленных обслуживающих подразделений, сложные технологические процессы, обусловленные бизнесом компании) прохождение этапов процесса стратегического планирования потребует значительных усилий. При внедрении стратегии необходимо у каждого подразделения сформировать четкое представление о стоящих перед ним задачах, задать направление движения, которому должны следовать все сотрудники подразделения.

Именно крупным компаниям на этапе внедрения стратегического плана весьма ощутимую помощь окажет формализация процесса стратегического планирования.

Валерий Суксин, председатель правления ЗАО "Страховая группа "ГАС", считает, что размер компании является вторичным фактором. Первично то, на какой стадии развития менеджмента находится компания, т.е. насколько каждый из специалистов вовлечен в процесс стратегического планирования. Важно, чтобы каждый имел правдивые ответы на вопросы: Что есть нашим желаемым будущим? Что это даст собственникам компании, каждому из ее сотрудников? Что нужно сделать, чтобы этого всего достичь? И так далее. Без ответов на эти вопросы компания численностью до тридцати человек может прекрасно работать "интуитивно", базируясь на текущем планировании. Если в компании 30-200 сотрудников, работа без применения стратегического планирования носит элементы авантюризма или безответственности, если говорить о руководстве. А успешно работающую компанию в течение стратегического периода (условно 3-5 лет) с большим числом сотрудников без четкого формирования указанных категорий представить трудно.

В приведенной ниже таблице даны десять сравнительных характеристик крупных и мелких компаний, которые влияют на способы построения системы стратегического планирования.

|  |  |
| --- | --- |
| Мелкие компании  | Крупные компании  |
| 1. Руководитель компании — антрепренер (частный предприниматель-координатор)  | 1. Руководитель компании — лидер команды и имеет опыт разрешения личностных и бизнес-конфликтов  |
| 2. Большинство решений принимается наверху  | 2. Исключительно важные решения принимаются наверху. Рутинные решения делегированы вниз  |
| 3. Исполнители и руководители часто контактируют друг с другом  | 3. Линейные руководители находятся между исполнителями и высшими руководителями и "закрывают" доступ наверх  |
| 4. Линии власти и ответственности нечетко определены. Названия должностей не имеют большого значения  | 4. Полномочия определяются названием должности. Должностные обязанности структурированы, равно как и ответственность по должности  |
| 5. Преобладает устная коммуникация лицом к лицу, которая слабо формализована  | 5. Преобладает письменная коммуникация в соответствии с установленными процедурами  |
| 6. Слабая прописанность бизнеса на уровне политик и процедур  | 6. Высокая степень прописанности бизнеса, которая определяет действия персонала  |
| 7. Требования к персоналу нечетко определены, и существует значительный разрыв внутри коллектива в уровне квалификации  | 7. Требования к персоналу четко определены, довольно четкие требования к уровню квалификации  |
| 8. Высшее руководство лично оценивает результаты работы подчиненных  | 8. Существуют формализованные процедуры оценки персонала вниз по иерархии  |
| 9. Большое количество универсальных работников, выполняющих разнообразные операции  | 9. Большое количество специализированных работников, глубоко знающих рабочие функции в пределах должностной инструкции  |
| 10. Недостаток капитала для найма консультантов-специалистов для решения перспективных вопросов  | 10. Достаточно капитала для найма консультантов-специалистов для решения перспективных вопросов  |

Из данной таблицы видны существенные различия в философии управления между большой и малой компаниями, что может существенно повлиять на создание системы стратегического планирования. В малых фирмах система стратегического планирования может быть намного проще хотя бы потому, что в данный процесс вовлечено меньше людей, и операционная деятельность проще в сравнении с большими организациями. В малых фирмах первым руководителям приходится больше времени уделять операционной деятельности, а не стратегическому планированию.

Таким образом, создание системы стратегического планирования требует осторожного подхода к выбору пути ее разработки и внедрения. Целесообразно перед стартом данного процесса понять, на какой ступени развития находится компания, оценить ее величину и потенциал, а также обсудить, по какому пути пойдет компания в реализации проекта: по пути строгой формализации или по пути упрощенного подхода. Еще раз повторим — здесь нет универсальных рецептов.