

## **Стратегическое планирование - цель или средство?**

На протяжении всех лет с момента начала реформ российской экономики на самых различных уровнях всех ветвей власти неоднократно декларировалась критическая важность привлечения инвестиций в экономику России, однако даже до августовского кризиса масштабы инвестиционного процесса ни в коей мере не соответствовали потребностям российских предприятий. В нынешней ситуации, характеризующейся повышенными инфляционными ожиданиями всех экономических субъектов, высоким уровнем политических рисков в России, катастрофическим падением доверия к стране со стороны западных инвесторов инвестиционный процесс в России, казалось бы, обречен. Однако это не совсем так. В соответствии с законами диалектики даже такое отрицательное явление, как кризис, несет в себе и положительные для инвестиционного процесса моменты. Для стратегических инвесторов, которые ищут в России рынок производства и рынок сбыта, в связи с падением российского фондового рынка открываются поистине фантастические возможности, когда буквально за бесценок можно приобрести предприятие, осуществить слияние (или поглощение), способствующее реструктуризации бизнеса и т.д. Нынешняя ситуация на руку и т.н. венчурным фондам, для которых осуществление прямых инвестиций в капитал молодых растущих компаний является основным видом их деятельности. С учетом нынешнего положения на российском финансовом рынке такие фонды могут оговорить для себя наиболее выгодные условия выхода из капитала проинвестированных компаний.

Таким образом, в посткризисных условиях для ряда российских компаний существует реальная возможность получения прямых инвестиций. Однако для того, чтобы эта возможность была реализована, необходимо соблюдение целого ряда условий, среди которых и перспективность сектора экономики, в котором действует компания, и наличие рентабельного инвестиционного проекта, и соответствующий современному западному уровню менеджмент компании.

Одним из ключевых моментов для привлечения прямых инвестиций является постановка деятельности компании-реципиента в области стратегического планирования. Данный компонент менеджмента влияет на инвестиционный процесс как бы на двух уровнях. Первый уровень - это разработка бизнес-плана компании, без которого невозможно даже начать работу по привлечению инвестиций. Уже на этом уровне необходимо привлечение аппарата стратегического планирования деятельности компании (анализ рынков продуктов или услуг компании, анализ конкурентной среды, разработка бюджетов и т.д.) Однако успешная реализация бизнес-плана возможна лишь при надлежащей постановке стратегического планирования как компоненты регулярного менеджмента компании, и именно на это сейчас, в условиях нестабильности, будет обращать внимание стратегический инвестор при выборе объекта инвестирования.

Компоненты стратегического планирования хорошо известны всем, кто хотя бы вскользь ознакомился с основами менеджмента. Поэтому мы попытаемся проанализировать, почему в условия повышенной неустойчивости, характерной для посткризисного периода, возрастает роль стратегического планирования.

Итак, общепринятый процесс стратегического планирования складывается из следующих компонентов:

- определение миссии компании;
- анализ внешней среды;
- анализ внутренних возможностей компании;
- изучение стратегических альтернатив, способствующих достижению поставленных целей и выбор стратегии;
- разработка организационной структуры компании, основных принципов мотивации и контроля;

- реализация стратегии;
- оперативное планирование и управление;
- оценка стратегии (контроль за ходом реализации стратегии и внесение в нее при необходимости соответствующих корректив).

Позволим себе здесь заметить, что, несмотря на то, что выше шла речь о процедуре стратегического планирования деятельности производственной компании (или компании, оказывающей какие-либо услуги), все вышесказанное в полной мере относится и к любому иному объекту управления, от домохозяйства до государства. Разница лишь в объеме и сложности подлежащей анализу информации (количество и характер факторов, влияющих на объект управления), в разветвленности и (или) сложности управленческой структуры и в количестве и характере рычагов, которые могут быть использованы для оказания влияния на менеджеров, осуществляющих управление данным объектом.

Итак, рассмотрим отдельные компоненты процесса стратегического планирования и их влияние на инвестиционный процесс в посткризисных условиях.

**Миссия компании.** Знакомы ли ведущие менеджеры российских компаний с тем, что такое миссия компании, каким образом и для чего она определяется? По нашему опыту девять из десяти руководителей российских компаний, занимающихся привлечением инвестиций, на вопрос в чем состоит смысл деятельности компании, отвечают совершенно идентично - в получении прибыли. Лишь некоторые достаточно крупные наши компании, имеющие в своем штате профессионалов-управленцев, широко используют парадигму миссии в организации своей деятельности. В то же время для широкого круга компаний, представляющих средний и тем более мелкий бизнес, этот элемент стратегического планирования остается по-прежнему незнакомым.

Как известно, миссия определяет смысл существования компании, заключающийся в удовлетворении тех или иных потребностей клиентов компании и представляет собой тот краеугольный камень, на котором должны быть проверены все концепции развития компании. Мы не будем здесь подробно останавливаться на вопросах о том, как влияет определение миссии компании на эффективность деятельности компании и само ее существование (интересующихся отошлем к прекрасной статье на эту тему К.Гретца и С.Дрозека, опубликованную в №3 РЦБ за этот год). Отметим только, что в успешно работающих компаниях миссия компании обязательно известна всем ее сотрудникам, от президента до уборщицы, и именно этот позволяет компании успешно функционировать в условиях жесткой конкуренции.

В качестве примера компании, успешно использующей парадигму миссии, приведем здесь известный российский банк "Кредит - Москва". Этот банк отметил в текущем году десятилетний юбилей своего существования, что само по себе является убедительным доказательством состоятельности менеджмента банка. Первоначально банк позиционировал себя как универсальный банк, стремясь оказывать своим клиентам полный спектр банковских услуг, в том числе ведение расчетных счетов, кредитование, операции с ценными бумагами, обслуживание пластиковых карт (банк "Кредит - Москва" был пионером карточного бизнеса в России). Однако в конце 1997 года, учитывая реалии ситуации в российской экономике, состояние финансового и фондового рынков, а также трезво оценивая свои ресурсы и возможности, банк принял решение об ограничении сферы своей деятельности, сконцентрировав ресурсы на тех направлениях, на которых он мог бы сохранить лидирующее положение в российской банковской системе. **Новая стратегия развития банка была разработана на основе вновь сформулированной миссии банка.** Ниже мы приводим полный текст миссии банка, любезно предоставленный нам его руководством:

*"Основная цель деятельности Банка состоит в увеличении доходов акционеров. Эта цель достигается путем получения преимущественно комиссионных (непроцентных) доходов за профессиональное и эффективное управление активами клиентов и предоставление сопутствующего набора высококачественных банковских услуг по*

конкурентным ценам, исходя из потребностей и пожеланий конкретного индивидуального клиента. Мы стремимся стать одним из лучших банков на рынке доверительного управления.

Другим важным направлением деятельности Банка должны стать услуги на рынке корпоративных финансов. В этом сегменте рынка мы будем стараться внедриться в рынок и закрепиться на нем.

Особой ценностью мы считаем достигнутый нами имидж надежного банка и высокую репутацию в глазах клиентов и банков-партнеров.

Мы надеемся, что коллектив Банка, полностью разделяя и понимая наши цели, превратится в группу единомышленников-профессионалов, чей труд высоко ценится. Банк серьезно относится к своим обязательствам перед персоналом и старается обеспечить для своих сотрудников стабильный уровень доходов и возможности для профессионального роста".

Наличие сформулированной миссии как основы плана стратегического развития банка позволяет его руководству уверенно ориентироваться в ситуации, вселяет уверенность в надежности банка в его клиентов и персонал, обеспечивая тем самым дополнительные конкурентные преимущества.

**Анализ внешней среды и внутренних возможностей компании** (т.н. SWOT - анализ). Этот компонент стратегического планирования используется самым широким кругом российских компаний практически постоянно, поскольку даже малый бизнес интуитивно ищет свои рыночные ниши и вынужден соизмерять планы развития бизнеса со своими ресурсами. Однако возможности использования SWOT - анализа в условиях экономической, финансовой и политической нестабильности гораздо шире. Упомянем в этой связи лишь о т.н. сценарных прогнозах, которые должны составляться подразделениями, ответственными за стратегическое планирование. Каждый из таких прогнозов представляет собой фактически стратегию развития компании, разработанную на основе применения всех элементов стратегического планирования, которая может быть реализована при определенном варианте (сценарии) развития событий. Разработка альтернативных стратегий развития компании занимает достаточно много времени, но зато, будучи подготовлены заранее, эти прогнозы дают возможность компании в случае реализации одного из рассмотренных ранее сценариев действовать по заранее составленному четкому плану, что исключает возможность принятия поспешных импульсивных решений, ставящих компанию после их реализации в затруднительное положение.

**Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии** в кризисных условиях позволяет принять осознанное решение о том, какой бизнес компании в настоящий момент приносит доход и поэтому имеет право на существование. Как правило, при всем видимом разнообразии стратегий их условно можно разделить на четыре группы:

- стратегии роста;
- стратегии ограниченного роста;
- стратегии сворачивания деятельности (ухода из бизнеса);
- комбинации из вышеперечисленных стратегий.

В кризисных условиях (сверхжесткие ограничения ресурсов) компаниям неизбежно придется заняться ревизией своих бизнесов и пересмотром стратегий развития каждого из них.

Исключительно важно сейчас и **построение организационной структуры**, адекватной ставящимся перед компанией задачам. Четкий выбор принципа построения организационной структуры (функциональная, продуктовая, географическая <sup>1)</sup> и т.д.), жесткое соблюдение требований по нормам управляемости могут обеспечить успех в реализации выработанной компанией стратегии. Отметим две важные концепции, связанные с формированием оргструктур в кризисных условиях.

Первая - эта концепция **управления при помощи т.н. матричных (проектных) структур**. Необходимость реорганизации традиционных оргструктур обусловлена

увеличением скорости изменения внешней среды и усложнением реализуемых компанией задач (проектов).

При этом может складываться ситуация, когда:

- нарушается четкость формулировок целей и задач подразделений;
- появляется дублирование функций в системе управления;
- возникают ситуации, нерегламентированные инструкциями и требующие творческого подхода.

Выходом из создавшейся ситуации может стать внедрение в компании адаптивных организационных структур, предназначенных для того, чтобы компания имела возможность быстрого реагирования на изменения внешней среды. В матричной организации члены проектной группы (группа специалистов, созданная для реализации конкретного проекта) подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает проектными полномочиями. Эти полномочия могут варьироваться в зависимости от объема делегируемых руководителю проекта прав от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто штабных полномочий. Руководитель проекта в матричной организации несет ответственность за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. В его распоряжение передаются материальные и финансовые ресурсы по данному проекту. Руководитель проекта отвечает за планирование проекта, составление графика работ, проверяет ход выполнения проекта. Применение данной концепции при построении оргструктуры компании позволяет максимально использовать дефицитные финансовые ресурсы.

Вторая концепция связана с реструктуризацией корпораций, сочетающих различные (часто не связанные друг с другом технологически) виды бизнеса, выделенные в самостоятельные компании. Управление такими компаниями осуществляется менеджментом, имеющим свои персональные взгляды на целевые функции бизнеса и технологию управления. С точки зрения собственника корпорации существующая система управления ресурсами, вовлеченными в бизнес, может представляться не оптимальной. При делегировании полномочий по управлению руководством компаний возникает необходимость согласования с каждым из них в отдельности принципов и технологий управления, являющихся приемлемыми с позиций собственника, и контроля над соблюдением этих принципов и технологий. Отсутствие координации между отдельными компаниями (бизнесами), управляемыми различными лицами, может приводить к снижению эффективности управления ресурсами собственника (негативный синергетический эффект). Данная проблема может быть решена путем создания **компании по стратегическому планированию и управлению**, в функции которой входит осуществление процесса стратегического планирования деятельности входящих в корпорацию компаний и реализации стратегических планов. При этом оперативно-тактические задачи остаются в ведении управляющих конкретными видами бизнесов. В основе такой компании должна лежать традиционная функциональная структура, предполагающая департаментализацию по следующим направлениям:

- юридическая служба;
- аналитическая служба;
- маркетинговая служба;
- финансовая служба;
- кадровая служба;
- служба контроля.

Компания по стратегическому планированию и управлению замыкает на себя информационные потоки между собственниками и управляющими конкретными бизнесами (проектами, компаниями), обеспечивая единый и контролируемый собственниками подход к управлению, корректировку целевых функций управления. В перспективе данная структура

может стать основой управляющей холдинговой компанией, координирующей деятельность отдельных компаний, принадлежащих собственникам.

Говоря о **мотивации исполнителей**, в первую очередь в качестве важнейшей проблемы следует отметить конфликт интересов "собственник - ведущий менеджер". Каким образом можно совместить интересы собственника, заинтересованного прежде всего в постоянном увеличении стоимости компании в долгосрочной перспективе, и менеджера, стремящегося к максимизации своих сегодняшних доходов? Мировой опыт менеджмента дает несколько рецептов решения данного конфликта (например, предоставление ведущим менеджерам опционов на право покупки акций компаний по ее нынешней рыночной стоимости). В этом случае, обеспечив увеличение стоимости компании (что безусловно сказывается на рыночной котировке ее акций), менеджер компании получает материальную выгоду от реализации своего опциона тем большую, чем на большую величину увеличилась стоимость компании. Безусловно, для российских предприятий, подавляющее большинство которых пока не стало публичными компаниями, данный подход требует некой адаптации к нашим реалиям, однако без разрешения указанного конфликта трудно ожидать, что российские компании смогут привлечь инвестиции под свои проекты.

**Оценка стратегии** (контроль над ходом ее реализации и внесение при необходимости корректив) всегда была важнейшей составной частью процесса стратегического планирования. Этот этап как бы "закольцовывал" весь процесс стратегического планирования, превращал его в замкнутый цикл, в последовательный непрерывный процесс. Сейчас же, в условиях быстро изменяющихся внешней среды и внутренних возможностей компаний, этот этап становится едва ли не ключевым, поскольку "правила игры" на российских рынках меняются со скоростью смены правительств. Кстати говоря, здесь уместно задаться вопросом, не является ли и сама эта смена результатом того, что все последние кабинеты не вносили по тем или иным обстоятельствам коррективы в ранее определенную стратегию своей деятельности? Ведь, как мы отмечали уже ранее, государство как объект управления ничем не отличается от завода, банка или благотворительного фонда. Впрочем, этот вопрос достоин того, чтобы стать предметом отдельного исследования.

Поводя итог нашим рассуждениям, хочется заметить, что, несмотря на их относительную очевидность, до тех пор, пока категории стратегического планирования не станут естественными категориями мышления ответственных за этот процесс ведущих менеджеров российских компаний, вряд ли мы можем рассчитывать на приток в Россию прямых инвестиций, и соответственно, на выход из экономического кризиса.

<sup>1)</sup> функциональный, продуктовый и географический принципы построения организационной структуры предусматривают департаментализацию структуры по различным критериям. Так, в случае функционального построения структура формируется на основе департаментов, каждый из которых выполняет характерные ему функции - департаменты (отделы, управления) стратегического планирования, производственный, финансовый, маркетинговый, по работе с кадрами и т.д.. Продуктовый и географический принципы подразумевают департаментализацию по основным видам производимой продукции (оказываемых услуг) или по регионам сбыта (производства) основных видов продукции. Эти принципы построения оргструктуры используются, как правило, когда тот или иной вид продукции (или регион) имеют для компании критически важное значение (например, обеспечивают максимальный объем продаж).

Схема организации процесса стратегического планирования взята из книги М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури "Основы менеджмента". Издание третье, Москва, издательство "Дело", 1977 год