

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

С.Н. Грачев, О.Ф. Алехина

Нижегородский государственный университет

Статья посвящена одной из важных проблем в практике стратегического управления — организации эффективного управления процессами стратегического планирования. Существуют определенные ограничения и проблемы, о которых необходимо знать и учитывать возможные отклонения от плана при формировании долгосрочной перспективы.

Одной из функций менеджмента является планирование. По мере продвижения по служебной лестнице снизу вверх планирование трансформируется из оперативного в стратегическое. Стратегическое планирование — одна из прерогатив высшего менеджмента. Как только принят стратегический план, менеджеры среднего звена выполняют его через оперативные планы.

Стратегическое планирование пытается ответить на фундаментальный вопрос: где мы хотим быть через год, через два, через три и т.д.?

Стратегическое планирование требует разработки видения: какими мы видим себя в будущем?

Стратегическое планирование позволяет смотреть на общую картину с долгосрочной перспективы, в то время как оперативные планы представляют определенную тактику выполнения стратегического плана год от года.

Стратегическое планирование — это процесс, во время которого организация отвечает на вопросы:

- Почему мы существуем?
- Каковы основные цели организации?
- Какие ресурсы необходимы для успешного развития?
- Кто будет нашими потребителями?

Стратегическое планирование позволяет менеджменту понять текущую ситуацию, что, в свою очередь, позволяет планировать будущее. В мире быстрых перемен стратегическое мышление становится основой успеха. А так как скорость изменений растет, роль стратегического планирования усиливается. Фактически, успешные компании устанавливают непрерывный процесс стратегического планирования. Некоторые организации имеют в своем распоряжении интуитивных мыслителей.

Стратегическое планирование имеет тенденцию подводить людей к мыслям о будущем. Это особенно важно, так как многие организации ориентированы на внутренние факторы, сфокусированы на краткосрочных результатах. Стратегическое планирование оценивает организацию в долгосрочной перспективе, в аспектах выживания и развития. Одно из преимуществ стратегического планирования заключается в обеспечении эффективности и роста в долгосрочной перспективе. Другое преимущество — коммуникации. Стратегический план доводит намерения менеджмента до сотрудников, акционеров и др.

Стратегическое планирование не должно рассматриваться как гарантия будущего успеха. Оно имеет следующие ограничения:

- Стратегическое планирование не является путем принятия будущих решений. Стратегическое планирование представляет общее направление движения, основываясь на наших предположениях.

- Стратегическое планирование не является макетом будущего. Происходит слишком много перемен — меняется рынок, предпочтения потребителей, появляются новые конкуренты, новые технологии, новые возможности, изменяются финансовые условия и т.д. Стратегическое планирование — динамичный процесс, восприимчивый к переменам.

- Стратегическое планирование не может разрешить критические ситуации, угрожающие организации. Стратегическое планирование не выведет из кризиса. Организация должна быть стабильна до начала применения стратегического планирования.

- Стратегическое планирование не должно заменять хороших интуитивных суждений. Необходимо быть осторожным с применением формального стратегического планирования.

- Стратегическое планирование не определяет всех критических факторов, связанных с организацией. Стратегическое планирование призвано определить наиболее важные вопросы, встающие перед организацией. Фокусируя внимание на основных вопросах, стратегический план минимизирует детали и, таким образом, увеличивает шансы успешного применения.

Существуют специальные проблемы, связанные со стратегическим планированием.

В дополнение к ограничениям, стратегическое планирование может поднять новые проблемы организации. Некоторые из них:

- Сложность стратегического планирования. Это требует изменения типа мышления. Стратегическое планирование должно быть созидательным процессом, использующим новые идеи. Многие люди не готовы к такому типу принятия решений. Новые отношения и роли могут возникать в результате применения стратегического планирования. Отдельные люди могут быть недовольны дополнительными заданиями и деятельностью.

- Стратегическое планирование требует дополнительных затрат времени, вовлечения новых людей, не говоря о времени на исследования, перераспределение ресурсов, изменения в организации.

- Стратегические планы могут быть плохими. Неверные предположения, чересчур оптимистичные прогнозы и другие плохие решения могут привести к неэффективному стратегическому плану. Такой стратегический план может привести к серьезным проблемам в организации.

- Сложность применения, если возникнет внутреннее сопротивление стратегическому планированию. Люди отказываются от стратегического планирования по разным причинам — не имеет смысла, нет времени, не понимаю, почему мы делаем это.

Так как стратегическое планирование поднимает ключевые вопросы, оно обычно ведет к переменам. Поэтому важно понять, как произвести перемены. Можно снизить влияние изменений на людей, следуя инструкциям:

- Допустить помощь и вовлечение людей. Если люди участвуют в изменениях, они их лучше воспринимают.

- Если изменения повлияют на безопасность, это вызовет отказ.

- Если провести изменения после нескольких неудачных попыток, то шансы на успех малы.

- Изменения должны основываться на планировании. Они никогда не должны быть экспериментальными.

Первым шагом стратегического планирования является организация процесса. Перед началом организации процесса необходимо убедиться в готовности организации к стратегическому планированию. Например, если стратегическое планирование применяется впервые, то нужно начинать плавно. Возможно, в организации происходит слишком много нового, и поэтому нужно временно отложить стратегическое планирование. Важно понять, что стратегическое планирование дает лучший эффект при соблюдении следующих условий:

- В организации отлажена система управления.
- Организация имеет отработанные каналы коммуникаций.
- Организация открыта для новых идей.
- В организации отсутствует господство бюрократии.

Так как не существует единственно правильного процесса, важно определить, что стратегическое планирование подходит для организации. Правильно ли выбран момент? Готов ли менеджмент к процессу? Правильно ли поставлено мышление? Например, если в организации доминируют люди, мыслящие в краткосрочной перспективе, нужно быть осторожным в процессе. Важно объяснить преимущества стратегического планирования.

Для организации процесса нужно рассмотреть несколько вопросов.

- Кто будет заниматься стратегическим планированием?
- Что мы предполагаем сделать?
- Как мы это сделаем?

Организация процесса стратегического планирования включает следующие шаги:

- Определение ожиданий и информирование всех вовлеченных в разработку стратегического плана. Какие вопросы должны быть затронуты? Получение от генерального директора или президента четкой формулировки того, что он ожидает от стратегического планирования. Доведение этой информации до сведения всех участников процесса.

- Сбор информации для плана, например, миссия организации на данный момент, основные цели. Опрос основного управленческого состава и определение ключевых вопросов на будущее.

- Определение цели стратегического плана. Определение периода планирования. В общем случае, времени должно быть достаточно для перевода направленности деятельности организации в нужную сторону. Какова организационная цель плана? Включает ли план всю организацию или только определенные подразделения?

- Достижение соглашения по поводу работы процесса планирования. Определение степени участия групп заинтересованных лиц в процессе. Подготовка набора шагов, которые будут направлять процесс.

- Завершение формирования комитета планирования. Кто участвует? Кто управляет процессом? Распределение ответственности и определение требований к ресурсам.

Цель организации процесса — убедиться в возможности успешной разработки стратегического плана. Сохраняя ориентир на ключевые вопросы и альтернативы, мы добьемся лучших результатов.