

ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА

ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ
ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



Стратегическое планирование или управление – что выбрать?

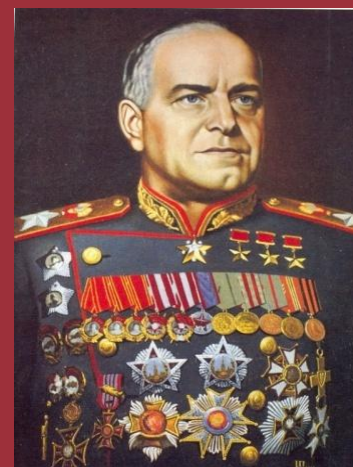
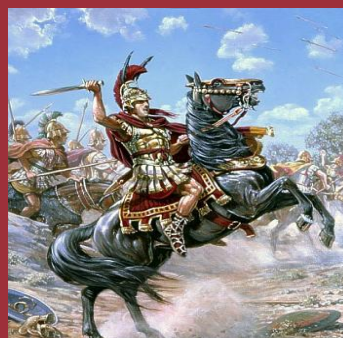
*Управляющий директор Департамента стратегического
анализа и разработок Внешэкономбанка, доцент кафедры
«Инновационный менеджмент» Финансового
Университета при Правительстве РФ, к.т.н., с.н.с.
Шамгунов Равиль Назимович.*



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



Что такое «стратегия»?





Стратегия — это согласованная собственниками и руководителями компании система долгосрочных целей её развития и путей их достижения (программ, проектов, мероприятий).

Р.Н. Шамгунов

Справка:

- 1) Список определений понятия «стратегия» превышает 50 наименований.*
- 2) Не существует общепринятого определения понятия «стратегия».*



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



**СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛЬЮ КОММЕРЧЕСКОЙ
КОМПАНИИ ЯВЛЯЕТСЯ РОСТ СТОИМОСТИ ЕЕ
АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА.**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛЬЮ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ ВЫПОЛНЕНИЕ ЕЕ
МИССИИ**



Как можно повысить стоимость компании?

**Больше
продавать**

и

**меньше
тратить**

**Привлекать и
удерживать
клиентов**

**Снижать
затраты**

**Распознавать и
удовлетворять
потребительские
нужды клиентов**

У компании есть только один начальник. Это покупатель. И он может уволить любого в компании, начиная с Председателя Совета директоров. Он просто пойдет и потратит свои деньги где-нибудь в другом месте.

Сэм Уолтон – основатель Wall-Mart



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



«Идею конкурентной стратегии
коммерческой компании можно
выразить в двух словах: **“быть
непохожей”** и **...привлекательной**

Компания, которая не имеет
стратегии, – это набор активов,
отягощенных долговыми
обязательствами ...

Аналитики



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



Необходимо различать два процесса:

- разработка/корректировка стратегии;
- реализация утвержденной стратегии.



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



Стратегическое планирование



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



Планирование — это определение действий, которые ведут к достижению целей.

Тогда отличие стратегии от плана состоит в том, что в стратегии вы определяете цели, а при планировании вы определяете действия, необходимые для достижения целей.

Отсюда вывод: **в компании может быть одна, а не десятки стратегий.**



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



1970-е гг. - золотой век бизнес-стратегов. Стратегическое планирование достигло пика. Во многих компаниях существовали отделы планирования, которые работали над подробными стратегическими планами, рассчитанными на десять лет вперед. Толпы талантливых молодых выпускников получали высокие зарплаты, сидя в отделах стратегического планирования в отрыве от повседневной борьбы и пристально вглядываясь в будущее. McKinsey & Co. и Boston Consulting Group, зарабатывали миллионы, советуя клиентам, как тасовать свои портфолио. За вознаграждение выпускники бизнес-школ из McKinsey & Co. или BCG принимались стратегически мыслить за компанию.

http://www.eksword.ru/index_18_18.shtml



Стратегическое планирование принципиально отличается от оперативного и долгосрочного планирования. При долгосрочном планировании процесс планирования происходит от прошлого к будущему, которое предполагается точно прогнозируемым. **Стратегическое планирование производит анализ и принятие управленческих решений из будущего в настоящее.** Это приводит к методологическим трудностям: как планировать «от базы» — знают все, а вот как выстраивать план своих текущих действий, основываясь на представлениях о будущем бизнеса, — знают немногие.

Во многих компаниях стратегическое планирование осуществляется на базе утвержденных положений и инструкций, детально расписывающих процедуру разработки стратегии.

Если стратегическим планированием в холдинге занимается не лично руководство, а абстрактный отдел, то эти планы — лишь бумагомарание. Отдел планирования работает на формальных данных. А нужны видение и интуиция. Построить стратегию по алгоритму невозможно. Нужна идея.

*Мария Евневич, Сложности планирования в холдинге,
http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_3317*



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



Но чем больше появлялось отделов стратегического планирования в 1970-е гг., тем сильнее отрывались они от реальности происходящего. Стратегия стала умозрительной деятельностью. Данные, поставляемые действующими компаниями, обрабатывались отделами планирования в главном офисе, и там же возникали стратегические планы. Отдел стратегического планирования был мозгом корпорации, но его практически не интересовало то, что сообщали ему глаза и уши на рынке. Все это закончилось в начале 1980-х гг., когда вереницу всем известных компаний оттеснили более ловкие конкуренты.

Принято считать, что поворотный момент наступил в 1983 г., когда генеральный директор General Electric Джек Уэлч распустил отдел стратегического планирования, в котором работали 200 человек.

Столкнувшись с жесткой конкуренцией, Уэлч понял, что плановики GE были настолько поглощены финансовыми и операционными деталями, что не видели, как компания начинает утрачивать свое стратегическое положение.

http://www.eksword.ru/index_18_18.shtml



Черту под эпохой школы планирования подвел в 1994 г. Г. Минцберг в книге «Взлет и падение стратегического планирования».

По Минцбергу, планирование есть формализованная система кодификации, уточнения и операционализации тех стратегий, которые компания уже имеет, а стратегия — либо «спонтанно» выработанная модель поведения фирмы, либо ее обдуманная «перспектива».

По Минцбергу стратегию нельзя спланировать. При этом традиционная модель стратегического планирования несостоятельна при создании новых и эффективных стратегий, поскольку в ее основе лежали три «фундаментальных заблуждения»:

- о предопределенности будущего,
- об отделении планирования от выработки стратегии,
- о возможности всеобъемлющей формализации.

По Г.Минцбергу процесс формулирования стратегии является, в отличие от планирования, креативным синтезом, а не формальным анализом.



Вопрос Г.Минцбергу: «Вы как-то сказали, что стратегическое планирование невозможно. Не могли бы вы пояснить эту мысль?»

Я даже сказал, что стратегическое планирование – это оксюморон, то есть определяемое и определение противоречат друг другу. Основная идея в том же – стратегию нельзя создать в ходе формализованного процесса. Выработка ее предполагает дискуссию, интуицию, обмен мыслями, обучение. А стратегическое планирование пытается превратить его в нечто вроде формулы. Стратегию вовсе не обязательно «провозглашают» с вершины горы как некое откровение. Она, даже если ее создает один человек, **должна «вызреть»**, а для этого необходим обучающий процесс».

Г.Минцберг



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



«Для эффективной деятельности компании необходимо создать условия, в которых процесс постоянно совершенствования будет занимать решающее место в развитии организации. Реального улучшения качества деятельности можно добиться только тогда, когда компания представляет собой обучающуюся организацию, где поощряются дискуссии, обмен мнениями и советами, где каждый может предложить идею, которая, как он считает, улучшит дела в компании, а руководство должно очень внимательно собирать эти идеи и отслеживать тенденции. Поощрение таких процессов в компании намного ценнее, чем мнение стороннего консультанта по управлению».

Г.Минцберг



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



Стратегическое планирование в России

Основными задачами, решаемыми Министерством экономического развития России при осуществлении стратегического планирования, являются:

- формирование системы стратегического управления;
- разработка и мониторинг реализации Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации;
- мониторинг проектов по реализации основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации.

<http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicplanning/index>

Проект Федерального закона
«О государственном стратегическом планировании», 2009 г.

<http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/regulation/gsp>



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



Стратегическое управление



Периодизация развития системы стратегического управления впервые была предложена в 1980 г. партнерами консультационной компании McKinsey, выделившими четыре этапа:

финансовое планирование (1950-е гг. и ранее),

долгосрочное планирование (1960-е),

стратегическое планирование (1970-е)

стратегическое управление (1980-е).



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



Уже более 25 лет за рубежом стратегическое управление трактуется как более широкая концепция: помимо самого стратегического планирования, оно включает вопросы реализации стратегий и стратегического контроля.



Карлос Гон:

Недостаточно осознать, что у вас есть проблема.

Важно — правильно поставить этой проблеме диагноз и добиться, чтобы с этим диагнозом все были согласны.

Еще более важным делом является составление плана действий, адекватного установленному диагнозу.

Но если даже и эта задача будет успешно решена, то и тогда вами будут выполнены не более 5% всей необходимой работы. **Остальные 95% работы еще предстоит сделать — эта ее часть связана с выполнением намеченного плана.**



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



Реализация стратегии в компаниях - исследования

10% компаний успешно реализуют стратегию;

90% компаний не удастся реализовать стратегию;

5% сотрудников в среднем понимают стратегию компании;

25% менеджеров поощряется в привязке к успешной реализации стратегии;

85% команд исполнительных директоров тратят на обсуждение стратегии не более 1 часа в месяц;

60% организаций не способны привязать бюджет к стратегии.

Роберт Каплан, Саммит Лидеры в Москве 2005



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



В.С. Катькало выделил четыре этапа в эволюции научных представлений о содержании стратегического управления.

Первый этап: в 1960-е гг. господствовало толкование стратегии как рационально спроектированной целенаправленной аналитической конструкции.

Второй этап: в 1970-е гг. доминировала концепция Портера с определением *конкурентных преимуществ* фирмы, которые он определял в терминах ее рыночного позиционирования.

Катькало В.С. «Эволюция теории стратегического управления», Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е изд. – Спб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат.дом С.-Петербур.гос.ун-та, 2008. – 548 с.



Третий этап: на рубеже 1990-х гг. доминирующей стала ресурсная парадигма стратегического управления, главная идея которой состоит в признании **внутренних организационных способностей и ресурсов фирмы определяющими источниками ее конкурентных преимуществ:** устойчиво лучшие экономические результаты (ренды) фирм есть следствие ее устойчивых конкурентных преимуществ, имеющих организационно-управленческую природу.

Четвертый этап: конец 90-х гг. Ресурсная концепция усиливается акцентом на динамический характер стратегий фирм и их **способности организационного обучения для создания новых знаний, адекватных меняющимся рыночным возможностям.** Это означало, что стратегическое управление становится *проактивным*, поскольку теперь от фирмы требовалось **опережающее создание и развитие уникальных ресурсов и способностей.** Эта передовая идеология была наиболее ярко сформулирована Г. Хамелом и К. К. Прахаладом



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



Стратегическое управление в России

С 2004 года правительство начало строить систему стратегического управления в экономике. Вначале это была волна разработки стратегий развития тех или иных секторов экономики, реформирование федеральных целевых программ и превращение их в действительно мощный инструмент развития экономики. Стартовали национальные проекты. Два года назад развернута работа по правительственным проектам (более 50) в различных секторах экономики. С 2011 года начинается разработка государственных программ. Россия выстрадала стратегический программный подход к развитию экономики, и нам нужны проекты и решения на 10–20–30 лет вперед.

Интервью с заместителем Министра экономического развития РФ Андреем Клепачем <http://news.bcm.ru/doc/54314>



Система стратегического управления

Анализ хода реализации стратегии и разработка предложений

Стратегическое планирование – разработка/корректировка стратегии

Мотивация персонала с учетом реализации стратегии

Разработка стратегических карт и систем сбалансированных показателей

Мониторинг стратегического бюджета - STRATEX

Мониторинг реализации стратегических инициатив



Система стратегического управления – это комплекс организационных, методологических и информационных решений компании в области разработки/корректировки и реализации стратегии.

ССУ должна включать:

- подсистему мониторинга реализации стратегии и достижения целевых значений КПЭ системы сбалансированных показателей;
- подсистему управления внутренними проектами Банка, направленными на достижение целевых значений КПЭ;
- подсистему мониторинга и контроля стратегического бюджета Банка (сумма затрат на внутренние проекты Банка, распределенная по времени);
- подсистему мотивации и стимулирования персонала, основанную на достижении КПЭ.



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА
ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



Спасибо за внимание!

Шамгунов Равиль Назимович

timurodin@yandex.ru