

Разработка стратегического плана компании¹

Александр Карпов, директор и ведущий консультант Компании Рик, автор книги "Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса"
www.rik-company.ru

В этой статье основное внимание будет уделено такому сложному вопросу, как формирование стратегического плана компании. Инструментов стратегического анализа очень много. Более того, для разработки стратегии может понадобиться более детальная информация как о внешней среде (рынки, конкуренты, поставщики и т.д.), так и о компании (продукты, бизнес-процессы, менеджмент, ресурсы, и т.д.). К сожалению, нет какого-то набора методик анализа, который бы гарантировал компании получение информации нужного качества и в нужном объеме для разработки эффективной стратегии.

Еще один важный момент заключается в четком понимании того, что такое анализ и какова его конечная цель. Ведь проведение анализа не является самоцелью. Конечной целью любого анализа являются проекты решений, в данном случае – это стратегический план компании. Поэтому компаниям нужно поступать так. Для начала выбрать несколько (чем меньше, тем лучше) методик стратегического анализа и начинать их регулярно применять на практике. Здесь главное – добиться того, чтобы компания не увлеклась излишним анализом, а перешла к этапу разработки стратегии и довела работу до какого-то более-менее приемлемого варианта решения.

В одной компании, например, настолько увлеклись стратегическим анализом, что, прозанимавшись им полгода, пришли к выводу, что его нужно еще расширить и углубить, и в итоге на стратегию они так и не вышли. Такая потеря времени может многого стоить компании.

Компания должна начать с какого-то минимального набора методик, и если на практике поймет, что информации не хватает, нужно включать новые методики и исключать уже используемые, которые на практике оказались малоэффективными (такое тоже может быть). Упомянутый в предыдущих статьях набор методик стратегического анализа, естественно, не является исчерпывающим, но рекомендуется начать с них, даже не со всех, а только с первых двух или даже только с первой методики (стратегический SWOT-анализ).

Итак, после того, как проведен стратегический анализ и подготовлена информация для разработки стратегии, компания сталкивается со второй фундаментальной проблемой стратегического управления – формулированием стратегии.

Основные этапы разработки стратегического плана представлены на **рисунке 1**. Там показана связь со стратегическим анализом и механизмом реализации стратегии (механизм управления развитием). Этапы разработки стратегического плана определяются в соответствии с форматом стратегического плана и с логикой его составления.

¹По материалам сайта: http://www.rik-company.ru/strategy_plan.html

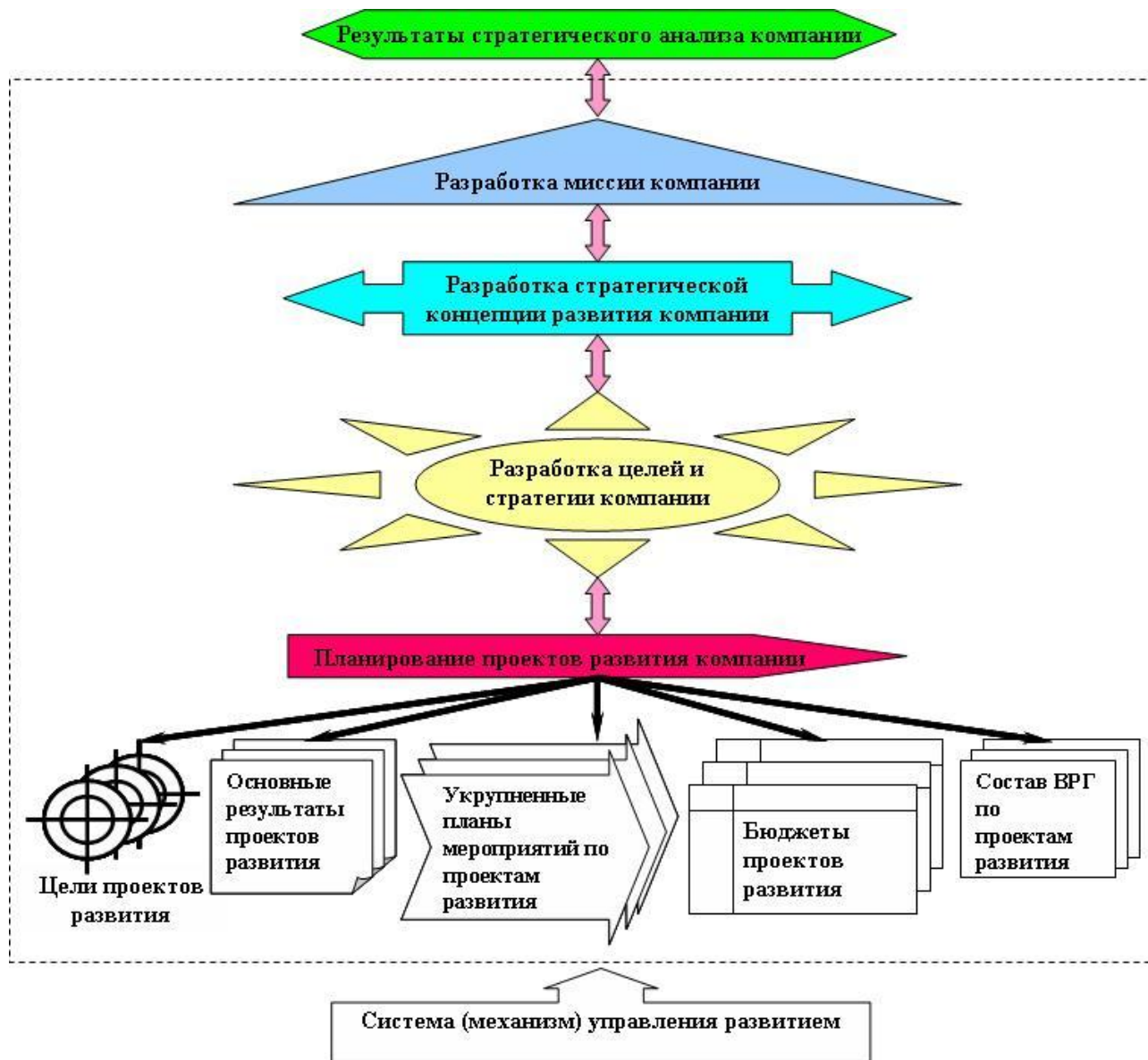


Рис.1. Основные этапы разработки стратегического плана компании

В качестве формата стратегического плана можно выбрать следующий:

- ☐ миссия компании;
- ☐ стратегическая концепция развития компании;
- ☐ цели компании;
- ☐ стратегия компании;
- ☐ стратегические задачи компании (проекты развития);
- ☐ описание стратегических задач (цели и результаты, планы реализации, бюджеты и т.д.).

В качестве приложения к стратегическому плану могут быть использованы результаты стратегического анализа, но это не является обязательным. Представленный состав стратегического плана является всего-навсего одним из возможных. Он не претендует на какую-то абсолютную правильность. Просто данный формат был уже не раз опробован на практике, поэтому он и представлен в данной статье. Каждая компания для себя может разрабатывать свой уникальный формат стратегического плана. Это вполне нормально и естественно. Главное, чтобы стратегический план был понятен менеджерам компании и

чтобы он выполнялся. А в каком формате он будет составлен, и что будет содержать – уже не так важно.

Кстати, мне довольно часто приходится слышать один вопрос, который задают и на проводимых мною семинарах по стратегическому управлению, и при выполнении консалтинговых проектов по постановке стратегического менеджмента. Этот вопрос каждый раз формулируют по-разному, но смысл остается тем же самым. Спрашивают примерно так: «А должен ли стратегический план содержать в себе бизнес-план?», или «В стратегическом плане должны быть финансовые бюджеты компании?», или «Какова должна быть связь между стратегическим планом, бизнес-планом и бюджетами?».

Действительно, между стратегическим планом, бизнес-планом и бюджетами компании должна быть взаимосвязь. В компании должна быть выстроена интегрированная система планирования и контроля (см. **Рис. 2**), включающая в себя подсистему стратегического планирования, бизнес-планирования и бюджетирования. Стратегическое планирование рассматривается в этой статье. Что касается бизнес-планирования, то это уже более детальный процесс планирования и контроля деятельности компании.



Рис.2. Интегрированная система планирования и контроля предприятия

Бизнес-план текущей деятельности предприятия – это комплексный план деятельности предприятия на определенный период, включающий описание целей, стратегий, маркетинговую, производственную и логистическую политику, а также финансово-экономические расчеты.

Помимо бизнес-плана для предприятия в целом, бизнес-планы могут составляться по отдельным проектам развития компании. В идеале полноценный бизнес-план должен составляться по каждой стратегической задаче компании (проекту развития), но на практике можно вполне ограничиться таким решением. Полноценный бизнес-план составляется только по новым проектам развития, которые требуют значительных инвестиций, а по всем, более-менее, типовым проектам развития может составляться бизнес-план в усеченном объеме, содержащем только необходимые элементы.

Конечно же, каждый проект развития по-своему уникален, но, тем не менее, каждая компания, которая активно занимается развитием, может выделить несколько видов проектов развития, которые она реализует практически каждый год. Такими проектами могут быть, например, открытие нового магазина, вывод на рынок нового продукта, выход на новый рынок сбыта и т.д. Эти проекты развития можно условно считать типовыми.

Кроме того, в каждой компании могут возникать такие проекты развития, которые она вообще никогда не выполняла. Эти проекты, как правило, связаны с созданием нового бизнеса и поэтому требуют особенно пристального внимания. По всем таким проектам желательно составлять полноценные бизнес-планы, а при управлении типовыми проектами развития можно ограничиться более простыми форматами бизнес-плана. Сейчас же пока пойдет речь о системе бизнес-планирования для компании в целом. При этом под термином «бизнес-план» будет подразумеваться именно бизнес-план для компании в целом, а не для проекта развития.

Итак, основные цели бизнес-планирования:

- ☐ оценить финансово-хозяйственную эффективность выбранного стратегического плана компании;
- ☐ уточнить и расширить форматы планирования;
- ☐ спланировать хозяйственную деятельность компании на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов;
- ☐ согласовать уровни стратегического и финансового планирования.

Бизнес-план помогает компании решить следующие основные задачи: 1. Определить конкретные направления деятельности компании, целевые рынки и место компании на этих рынках.

2. Сформулировать долговременные и краткосрочные цели компании, стратегии и тактики их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию каждой стратегии.

3. Выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться компанией потребителям. Оценить производственные и коммерческие затраты по их созданию и реализации.

4. Оценить соответствие кадров компании и условий мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей.

5. Определить состав маркетинговых мероприятий компании по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.

6. Оценить материальное и финансовое положение компании, соответствие финансовых и материальных ресурсов достижению поставленных целей.

7. Предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Главное достоинство бизнес-планирования заключается в том, что правильно составленный бизнес-план показывает перспективу развития компании, то есть, в конечном счете, отвечает на самый нужный для собственника вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело, и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств.

Пример состава бизнес-плана:

1. Резюме (основная краткая информация и выводы о перспективности компании, или проекта, если речь идет о проекте создания нового бизнеса).

2. Маркетинг:

- ☐ виды товаров (услуг);
- ☐ рынки сбыта товаров (услуг);
- ☐ конкуренция на рынках сбыта;
- ☐ план маркетинга.

3. Производство:

- ☐ технология производства;
- ☐ план производства.

4. Организация:

- ☐ организационный план;
- ☐ правовое обеспечение бизнеса компании;
- ☐ оценка риска и страхование.

5. Персонал

- ☐ требования к должностным позициям;
- ☐ план развития персонала.

6. Экономика и финансы:

- ☐ финансовый план;
- ☐ стратегия финансирования.

Для того, чтобы согласовать стратегический и финансовый планы предприятия, строится бизнес-план, при составлении которого происходит первоначальное согласование плановых показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В бизнес-планировании уже более формализованно строится финансовая модель предприятия, на основе которой формируются плановые значения финансового результата (в бюджете доходов и расходов – БДР), финансового потока (в бюджете движения денежных средств – БДДС) и финансового положения (бюджет по балансовому листу – ББЛ) предприятия.

На этапе бизнес-планирования ответственность за результаты деятельности предприятия пока еще не распределена по функциональным блокам (если речь идет о бизнес-плане компании в целом, а не конкретных проектах развития), то есть ответственность за бизнес-план возлагается на руководство предприятия.

К сожалению, в большинстве случаев бизнес-планы составляются только для того, чтобы получить кредиты. Это все следствие того, что в большинстве наших компаний нет нормальной системы планирования. Директор одной компании выразил этот подход одной очень емкой фразой: «Спешим жить». Он говорил, что нормальные бизнес-планы для себя не составляют не потому, что экономят на этом, а просто не успевают. Другими словами, он признавал, что в их бизнес-планах написана ерунда, но поскольку принятие решения происходит не на уровне специалистов, которые в этом разбираются, а на уровне директоров, то проблем нет, т.к. те, у кого он просит денег, такие же, как он. Это его и спасает.

Бюджетирование – процесс детального планирования и контроля финансово-хозяйственной деятельности предприятия с распределением ответственности за результаты.

Основные цели бюджетирования:

- ☐ прогноз финансово-экономического состояния компании;
- ☐ согласование плановых финансово-экономических показателей компании;
- ☐ определение системы ответственности за результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- ☐ учет, контроль и анализ финансово-экономического состояния компании.

По сути, бюджетирование – это уже инструмент оперативного управления предприятием. При планировании происходит движение от уровня стратегического планирования к бюджетированию, в ходе которого определяются и согласовываются целевые показатели, стратегии их достижения, составляются и согласовываются операционные планы и бюджеты подразделений. В ходе планирования возможно и движение снизу вверх, то есть от уровня бюджетирования к стратегическому планированию. Это объясняется тем, что при детализации и уточнении планов появляется новая информация, которая ранее не была учтена, но требует внимательного рассмотрения и принятия во внимание.

При движении от стратегического планирования к бюджетированию увеличиваются:

- ☐ точность расчетов (сужается диапазон возможных значений плановых показателей);
- ☐ форматы планирования;
- ☐ степень согласованности планов;
- ☐ конкретизация степени ответственности за результаты.

Стратегический план и бизнес-план могут разрабатываться, например, на 3 года, а финансовый план, формируемый при бюджетировании, может разрабатываться на первый год. Данный финансовый план, составленный на год, будет детализировать первый год бизнес-плана, составленного на 3 года. Но при этом не нужно забывать о том, что в компании все равно должен составляться, пусть и грубый, финансовый план на тот же период, на который планируется стратегия компании. Если этого не сделать, то не будет обеспечена согласованность уровня стратегического планирования с финансово-экономическим.

Подобная ситуация может привести к тому, что будет принята нереализуемая стратегия или для ее реализации понадобится привлечение ресурсов, причем это нужно будет делать уже в первом году, но в бюджетах на этот первый год данные решения могут быть не заложены. Это приведет либо к невыполнению стратегического плана, либо к тому, что придется в срочном порядке переделывать бюджеты в середине или в конце первого планируемого года.

Кстати, что касается периода планирования, то, к сожалению, не существует какого-то стандарта, которого должны были бы придерживаться все компании. Период стратегического планирования, в основном, зависит от четырех факторов:

- ☐ отрасль, в которой работает компания;
- ☐ рынок, на котором работает компания;
- ☐ смелость (или можно сказать оптимизм или наглость) генерального директора компании;
- ☐ планы развития компании (сложность и сроки реализации проектов развития).

Например, в одной авиакомпании выбрали пятилетний период стратегического планирования. Объяснялось это тем, что, во-первых, они преимущественно работали на зарубежных рынках, а, во-вторых, строительство самолета занимало несколько лет. Зарубежные рынки считались более стабильными, чем российский, да к тому же информацию об этих рынках, было легче собрать. Компания посчитала, что она может себе позволить планировать на пятилетний срок, но на более длительный срок не решилась. Снизу выбор периода стратегического планирования ограничивался сроком строительства самолета.

Одна компания, предоставляющая услуги спутниковой связи, при выборе периода стратегического планирования вынуждена была выбрать 15 лет. Это они сделали не потому, что были такими любителями долгосрочного планирования. Дело в том, что они планировали реализацию проекта развития, связанного с созданием и выводом на орбиту нового спутника. Данный проект должен был окупиться примерно за 15 лет. Поэтому и стратегический план пришлось разрабатывать на 15 лет вперед.

Мне приходилось встречать компании, которым было вовсе не обязательно разрабатывать стратегический план на длительный период, но, тем не менее, они это делали. Например, одна региональная компания, работающая на рынке промышленного оборудования, разрабатывает стратегический план на 10 лет. При этом у компании нет проектов развития, которые вынуждали бы планировать на такой длительный срок. Да и рынок не такой уж предсказуемый, чтобы можно было смотреть так далеко. В данном случае, все объясняется большим оптимизмом и уверенностью в успехе генерального директора компании. Он мыслил масштабными категориями, и его идеи просто не умещались в трех или пятилетний период.

Если говорить о статистике, то в последнее время большинство российских компаний выбирают трехлетний период стратегического планирования, но это опять же не является стандартом.

Скорее всего, это связано с тем, что составлять бюджеты на год эти компании уже, более-менее, научились, но некоторые их проекты развития выходят за годовой период, поэтому они и решили остановиться на трехлетнем периоде стратегического планирования.

В завершении еще раз нужно подчеркнуть, что каждая компания должна выбирать период стратегического планирования исходя из своих конкретных условий деятельности.