



ТЕОРИИ ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.2

П.В. МАГДАНОВ, к.экон.н., доцент кафедры менеджмента
ГОУ ВПО «Пермский государственный университет», г. Пермь, ул. Букирева, 15
Электронный адрес: mpv@psu.ru

СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

«Yes Henry, the original version of strategic planning is no longer with us» – так ответил И. Ансофф [7] в 1994 г. на опубликованную Г. Минцбергом статью о закате стратегического планирования [24]. Да, первоначальная концепция стратегического планирования за время полувекового существования претерпела коренные изменения. Могло ли быть иначе? Очевидно, нет: многие специалисты в области управления компаниями внесли свой вклад в развитие стратегического планирования. Возможно, ни один метод

управления не подвергался такой суровой критике и не был предметом такого пристального внимания, как стратегическое планирование. И это понятно: стратегическое планирование до сих пор является самым распространенным и востребованным методом управления компанией, о чем свидетельствуют итоги исследований консультационной фирмы «Bain & Company» [13].

Что же является «original version», как писал И. Ансофф, или первоисточником стратегического планирования как метода управления? Термин «стратегическое планирование» впервые появился в употреблении военачальников. Заметим, что многие методы управления возникли как результат решения сугубо военных задач. В частности, методы моделирования и исследования операций, методологические основы принятия решений – как методы

В статье рассматриваются исторические, экономические и управленческие предпосылки появления стратегического планирования как метода управления. Внимание уделяется основополагающим работам по корпоративной стратегии, стратегическому планированию и стратегическому менеджменту. Делаются выводы о состоянии, источниках возникновения и перспективах развития стратегического планирования как метода управления в современных условиях. Автор на основании проведенных исследований формулирует ключевые аспекты, которые характеризуют современное понимание стратегического планирования как метода управления.

Ключевые слова: стратегическое планирование; стратегия развития

планирования и управления разнородными группами войск в боевой обстановке. События Второй мировой войны и последовавшее за ней противостояние двух систем, капиталистической и социалистической, привели к появлению финансового планирования, программирования и бюджетирования, деловых игр, проектного управления и ряда других методов управления. Классическим является пример корпорации «Форд Моторс», пережившей послевоенный кризис только благодаря внедрению бывшими армейскими офицерами методов финансового планирования и бюджетирования. Даже структурно-функциональный подход к управлению и стратегия возник в Древней Греции как способ организации и управления армией.

И стратегическое планирование не стало исключением. Его первоначальным применением было планирование операций армейских групп на заданном театре военных действий. Оттого оно и называлось «стратегическим», поскольку носило основополагающий, решающий характер. Поэтому, вопреки распространенному мнению, стратегическое планирование не возникло как процедура разработки стратегии и, надо отметить, никогда таковым не было.

Методы военного управления или, точнее сказать, методы управления, широко применявшиеся военными, в 1950-х гг. стали проникать в сферу управления компаниями. Причины очевидны: перестройка экономики, экономический рост, усложнение экономической конъюнктуры, укрупнение компаний, – все это потребовало выработки адекватных методов управления, начатки которых появились при решении боевых и военно-промышленных задач.

Поэтому автор видит цель статьи в том, чтобы дать обзор процесса исторического развития стратегического планирования и предложить современный взгляд на стратегическое планирование как метод управления. В статье рассматриваются генезис и становление стратегического планирования, обсуждаются проблемы его применения, предлагается оригинальный подход к пониманию сущности стратегического планирования в современных условиях хозяйствования.

Генезис стратегического планирования. До XVII века происходило развитие экономики вообще: развивались естественнонаучные дисциплины, торговля, банковское дело, промышленное производство, закладывались основы экономической теории. В конце XVI века стала развиваться сфера материального производства, затем началась индустриализация. В XVII-XVIII веках были определены основные экономические законы, выведены главные экономические категории, сформировались промышленная и финансовая структуры мирового капитала. Сложилась структура управления предприятиями, появились специфические формы объединения предприятий – концерны, синдикаты, тресты, корпорации. Так возникли предпосылки для появления научных методов управления. Развитие рационализма, экономических теорий, капиталистических отношений способствовали развитию первых формальных методов управления и планирования. В XVIII веке у некоторых компаний уже были явные целевые установки и краткосрочные планы [17]. Поэтому период XVII – середины XIX веков можно рассматривать как подготовительный, в течение которого сложились объективные предпосылки для появления первых формальных методов управления.

Долгосрочное планирование (1850-1950 гг.). Развитие корпораций вызвало потребность в совершенствовании методов управления и планирования крупными компаниями; стало необходимым и возможным планировать деятельность на несколько лет вперед. Уже в 1860-х гг. в некоторых корпорациях начали применять долгосрочное планирование [17]. А после возникновения в 1911 г. научного подхода к управлению, что произошло благодаря трудам Ф. Тейлора, методология долгосрочного планирования стала получать все большее распространение.

Однако на научную основу долгосрочное планирование было поставлено только в 1920-х гг. в СССР на уровне управления предприятием, отраслями народного хозяйства и государством в целом. Широкое и повсеместное применение планирования принесло огромный эффект: уже к концу 1930-х гг. СССР стал одной из крупнейших мировых держав и получил мировое признание. С точки зрения методологии этот период является первым в истории стратегического планирования, поскольку именно тогда советскими экономистами были написаны первые фундаментальные труды по планированию, давшие положительный результат.

Финансовое планирование (1940-1950 гг.). Широкому распространению методов планирования в капиталистическом мире способствовал кризис мировой экономики 1930-х гг., военные и послевоенные события. Вплоть до 1960-х гг. высшие руководители компаний с помощью долгосрочного планирования определяли перспективные направления развития. Характер планирования диктовался особенностями хозяйственной деятельности компании – производством однотипной продукции для заданного монолитного рынка, ограниченного типом покупателей и географическими границами. Планирование носило экстраполяционный характер, долгосрочные цели выражались умноженными показателями имеющихся производственных и сбытовых процессов. Акцент в планировании делался на оценку потребности в ресурсах, составлении и оптимизации бюджета, за что планирование получило название финансового, или «бюджетного», планирования. План являлся прерогативой высшего руководства и спускался «сверху вниз». Цикл планирования составлял, как правило, один год: весной линейные и функциональные менеджеры получали инструкции, в течение лета разрабатывали проекты пятилетних и годовых планов, осенью подготовленные проекты увязывались на высшем уровне управления [3].

Но вместе с долгосрочным планированием, методология которого была перенята от СССР, зарубежные корпорации унаследовали и его недостатки, которые в условиях рыночной экономики не замедлили проявиться, а именно:

- «стратегический акцент» плана сразу же забывался руководством после его утверждения, все внимание уделялось принятию оперативных решений;
- не учитывались возможные изменения внешней среды корпорации;
- каждый год разрабатывался новый план, с одной стороны, по содержанию и характеру являющийся идентичным предшествующему плану и, с другой стороны, не гарантирующий преемственность в количественных показателях.

Однако внешнее окружение стало все более усложняться. В начале 1960-х гг. имели место такие тенденции и особенности развития мировой экономики:

- расширение круга потребительских и географических рынков сбыта;
- развитие новых форм конкурентной борьбы и усиление старых;
- научно-техническая революция;
- труднодоступность и высокая стоимость энергоресурсов;
- изменение структуры промышленности и усиление влияния монополий;
- резкая дифференциация производства;
- нестабильность рыночной конъюнктуры.

Эти факторы обусловили изменения в системе управления и планирования:

- 1) акцент в планировании был перенесен на анализ внешней среды;
- 2) значительное внимание стало уделяться маркетингу, отделы сбыта реформировались в отделы маркетинга;
- 3) планы стали более структурированными и основанными на обстоятельном анализе рыночной конъюнктуры;
- 4) пятилетняя схема планирования в связи с трудностью прогнозирования на длительный период была заменена разработкой планов на 1-3 года;
- 5) преобладающей организационной формой построения корпораций стали «центры прибыли» – подразделения, действующие на коммерческом расчете и оцениваемые по величине получаемой прибыли.

В 1960-е годы возникла необходимость интеграции независимых планов развития подразделений в единую долгосрочную концепцию развития корпорации. Потребовалась новая активная парадигма планирования, отражающая не только увеличение фирмы в размере, но и обеспечивающая проникновение на совершенно новые рынки, не связанные с предыдущей деятельностью. При этом подразделения корпорации должны иметь разные роли в достижении корпоративных целей. Верхний уровень управления предполагал принятие решений, связанных с определением вложений в новые сферы деятельности путем перераспределения ресурсов между подразделениями корпорации. Акцент был сделан на выборочное инвестирование подразделений и «портфельное» планирование.

Сложившаяся в 1960-х гг. и получившая развитие в 1970-х гг. система внутрифирменного планирования получила название «стратегическое планирование».

Становление концепции стратегического планирования. Широкое распространение в 1960-1970 гг. стратегического подхода в планировании производства потребовало новой организационной формы структуры управления корпорацией – интегрированной системы стратегических хозяйственных центров (далее – СХЦ). СХЦ объединяет все управленческие функции в единую стратегию, направленную против группы определенных конкурентов. В состав СХЦ входят исследовательские, производственные и сбытовые единицы.

Управление корпорацией по схеме СХЦ выглядит так [3]. Внутри СХЦ разрабатываются оперативные планы, представляющие собой инструкции для конкретных подразделений центра и исполнителей с временным графиком

выполнения заданий. На уровне СХЦ осуществляется стратегическое планирование: анализируются и прогнозируются тенденции развития рынка, оцениваются ресурсы, выбираются стратегические альтернативы развития, даются задания на разработку функциональных программ. На уровне корпорации производится оценка значимости целей и стратегий каждого СХЦ, выявляются другие варианты развития, анализируются ресурсы для совместимости всех стратегий.

Дивизиональная структура управления стала широко известной после выхода в свет в 1962 г. работы А. Чандлера «Стратегия и структура» [15]. Эта работа стала толчком к распространению и широкому применению концепции управления по СХЦ, ставшей логическим продолжением дивизиональной структуры. Дивизионы превратились в СХЦ, отвечавшие ряду требований: самоуправление и рыночная самостоятельность, ведение операций только в одной хозяйственной сфере, оценка деятельности в показателях прибыли. Таким образом, в СХЦ соединились организационно обособленные подразделения (дивизионы), центры прибыли (финансовое планирование) и самостоятельность в вопросах стратегии и тактики. Крупнейшие корпорации, среди которых «General Electric», «Texas Instruments», «International Telegraph & Telephone», быстро переняли передовой опыт. Однако возникла проблема: как управлять на основе СХЦ? Логически все понятно, но какие инструменты нужно использовать, чтобы управлять набором стратегических хозяйственных сфер? И здесь огромную роль сыграла концепция стратегического планирования, вышедшая из недр военного планирования и адаптированная к проблемам бизнеса и государственного управления.

Предтечей концепции стратегического планирования, безусловно, было долгосрочное планирование, поставленное в СССР на научную основу. Однако в рыночных условиях адекватность долгосрочного планирования оказалась под сомнением [30], его модификацией стало финансовое планирование, которое тоже не решило вопросов управления разрастающимися корпорациями и отраслевыми концернами. А вот стратегическое планирование сразу позволило решить массу вопросов управления корпорациями с множеством обособленных дивизионов. Отметим, что *стратегическое планирование стало применяться как парадигма управления крупными диверсифицированными компаниями.*

Первые работы по стратегическому планированию были опубликованы уже в 1964-1965 гг. [34; 23]. Анализ работы [15] показывает, что уже в 1961 г. ее автор был хорошо знаком с концепцией стратегического планирования, и в частности с примерами стратегических планов. Появившиеся в 1970-х гг. системный подход и системный анализ, программно-целевой подход к управлению, проектное управление дали прочное научное основание концепции стратегического планирования. Это позволило ряду ученых (см., напр., [14; 4; 21; 22; 31; 16]) выработать систематический подход к организации и реализации процесса стратегического планирования в компаниях разного масштаба деятельности, при решении задач социально-экономического развития городов, регионов, а также в сфере государственной и общественной деятельности.

Стратегия и стратегическое планирование. Работа А. Чандлера [15] не стала первой по вопросам стратегии развития. В конце 1950-х гг. уже были иные публикации [20]. Однако А. Чандлер первым связал воедино стратегию и организацию деятельности компании. Заметим, что стратегия, в его понимании, все же следовала за структурой, хотя он утверждал обратное. Рассуждая о стратегиях, он указывал, что для решения деловых задач нужны перемены в организационном построении, которые делают возможным реализацию долгосрочных целей. Увеличение объема продаж, по его мнению, требует создания новых административных офисов, географическая экспансия – регионально-ориентированной структуры [15, с. 14]. Сам А. Чандлер рассматривал только два варианта стратегии: стратегию вертикальной интеграции и стратегию диверсификации, которые сейчас получили бы название *стратегий организационного развития*.

Проблема содержательного наполнения стратегии была отчасти решена И. Ансоффом в 1965 г. [9]. Стало очевидным, что стратегия не относится собственно к организационному развитию; главными являются рынок и перспективы развития компании. Стратегия стала *корпоративной*, поскольку была связана с высшим уровнем управления. Благодаря И. Ансоффу появился подход «стратегия как планирование», согласно которому стратегии могут разрабатываться через плановую процедуру. Произошло соединение двух концептуальных подходов: стратегического планирования как парадигмы управления корпорацией и корпоративной стратегии как совокупности долгосрочных целей и распределения ресурсов для их выполнения. Управление корпорацией получило методологическую основу, включающую три компонента: организационную структуру из СХЦ, корпоративную стратегию, процесс корпоративного планирования. Возникла «*original version*» стратегического планирования в корпорации. Первая научная статья, посвященная стратегическому планированию [16], вышла в свет в 1969 г. в журнале *Long Range Planning*. И с начала 1970-х гг. проблемы применения стратегии и стратегического планирования в разных сферах социально-экономической жизни общества навсегда попали в поле зрения специалистов по теории и практике управления.

В 1971 году вышла в свет основополагающая работа «Концепция корпоративной стратегии» К. Эндрюса [6]. Он дал определение, ставшее впоследствии классическим: «корпоративная стратегия – это модель принятия решений, с помощью которой компания определяет стратегические цели и задачи, вырабатывает политику и планы достижения этих целей, определяет сферы хозяйственной деятельности, целевую организационную структуру, а также сущность экономической и некоммерческой выгоды, которую получают акционеры, занятые, потребители и местное сообщество». Взгляд на корпоративную стратегию стал вполне определенным; были выделены три типа стратегий: корпоративные (на уровне корпорации), деловые (на уровне СХЦ) и функциональные. Однако проблема содержательного наполнения стратегии осталась: появившиеся в 1960-1970 гг. методы портфельного анализа вскоре обнаружили свою ограниченность. А ключевые компоненты стратегии, как показали исследования [2], формировались вплоть до начала 1990-х гг.

Важно отметить, что концепция стратегического планирования и концепция стратегии возникли и развивались порознь, вне методологической связи между собой. Их разработкой и совершенствованием занимались разные специалисты; анализ их работ не позволяет выявить между строгой взаимосвязи между названными концепциями. Даже на уровне публикаций произошло разделение на два ведущих журнала: *Long Range Planning* и *Strategic Management Journal*. Почему так получилось? Ответ на этот вопрос состоит из двух тезисов: 1) стратегическое планирование сразу же после адаптации к деловой среде стало применяться как концепция корпоративного управления, тогда как 2) вскоре после этого возникла концепция стратегического менеджмента, идеологической основой которой была корпоративная стратегия. Противоречие этих двух концепций не сразу удалось решить. Стратегическое планирование окончательно оформилось как метод управления в конце 1970-х гг., тогда как стратегический менеджмент приобрел теоретическую полноту только в начале 1990-х гг. [1].

Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. В 1973 году состоялась Международная конференция по стратегическому менеджменту в Школе менеджмента им. Вандербильта (США) [33]. Еще в 1972 году И. Ансофф опубликовал проблемную статью [8], указав на появление новой концепции стратегического менеджмента. Здесь важно отметить следующее. Первые публикации о стратегическом планировании появились в 1964 г. [34]. А в 1973 г. принимается новый концептуальный подход – стратегический менеджмент, хотя зарубежные фирмы еще применяли методы долгосрочного планирования, а стратегическое планирование только начало входить в практику корпоративного управления. Концепция же финансового планирования применяется многими крупными и средними компаниями до сих пор. Появление стратегического менеджмента не было развитием методологии стратегического планирования и планирования вообще.

Стратегический менеджмент стал логическим продолжением концепции корпоративной стратегии. Многие учебники и программы MBA основаны на понимании стратегического менеджмента как процесса разработки стратегии путем применения методов портфельного анализа и ее реализации. Применение концепции стратегического менеджмента значительно облегчило задачу определения направления и целей развития корпорации на корпоративном уровне, но не избавило от необходимости разработки стратегических планов на уровне СХЦ. Признать это был вынужден даже К. Омае, идеологический противник стратегического планирования [26]. Концепция стратегического планирования, таким образом, ни в коей мере не утратила своей жизнеспособности и полезности для корпоративного управления.

И надо сказать больше. Именно после «ухода в свободное плавание» концепции стратегического менеджмента стратегическое планирование как метод управления не только доказало свою состоятельность, но и получило хорошее теоретическое обоснование и широкий практический опыт (см., напр., [21; 22; 31]). Объявить переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту не удалось, хотя такая попытка была сделана [10]. Сама концепция стратегического менеджмента начала теоретически оформляться только

в 1979 г. [12; 32], а в середине 1980-х гг. стала испытывать трудности. Наиболее известные работы того времени [11; 18; 27] подверглись серьезной критике: «А. Хакс и И. Ансофф выплеснули младенца вместе с водой, ... поскольку не учли плачевного состояния экономики 1970-х гг. и слишком преувеличили значение неопределенности, заявив о невозможности планировать в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры» [29].

Стратегическое планирование: взгляд в будущее. В конце 1970-х гг. концепция стратегического планирования приобрела классический вид, ставший впоследствии объектом непрерывного теоретического развития и методологического совершенствования. К началу 1980-х гг. в отношении процесса и методов стратегического планирования было сделано так много, что оно стало применяться в СССР в контексте пятилетнего хозяйственного планирования. Причем область его применения была той же, что *in origin* – военно-промышленный комплекс. Советские инженеры разрабатывали перспективные образцы изделий оборонного назначения, применяя методы стратегического планирования. Так были изобретены, например, авиадвигатель «ПС-90» (Пермское моторостроительное объединение), семейство вертолетов «Камов» и многие другие новинки. Конструкторы шли не по пути усовершенствования параметров существующих изделий, а по пути создания опережающих тактико-технических характеристик.

Таким образом, классическая концепция стратегического планирования никак не может быть анахронизмом, как выразился о ней В.С. Каткало [1, с. 208]. Более того, Дж. Стейнер, П. Лоранж, У. Кинг, К. Эндрюс и другие хорошо понимали недостатки и проблемы применения стратегического планирования в компаниях. Поэтому заявление Г. Минцберга о смерти стратегического планирования [25] можно рассматривать именно так, как это сделал И. Ансофф: «Стоит только удивляться, отчего Генри так заикнулся на 1965 году, и его уверенности в том, что с той поры ничего не изменилось в теории и практике управления компаниями» [7].

А изменилось очень многое. В 1990-е годы организация и методы стратегического планирования получили настолько мощное развитие, что эта концепция стала основным методом управления компаниями в современных условиях [13]. За период своего полувекового существования концепция стратегического планирования критиковалась и дорабатывалась, совершенствовалась и видоизменялась. Наверное, ни один метод управления не имеет такого внутреннего потенциала совершенствования, как стратегическое планирование.

Начало третьего тысячелетия можно назвать расцветом методологии стратегического планирования, которая проникла во все сферы социально-экономической деятельности общества. Сфера применения методов стратегического планирования в настоящее время чрезвычайно обширна: коммерческие организации, групповые формы деятельности, общественные организации, государственные учреждения. Огромную роль играет стратегическое планирование в управлении развитием мегаполисов и регионов. В России за последние 10 лет было опубликовано более 300 диссертаций по данной тематике.

Современный подход к стратегическому планированию. Концепция стратегического планирования, как было сказано выше, не является застывшей

теоретической конструкцией. За полстолетия, истекшие с момента ее возникновения, появились новые управленческие концепции, методы управления, взгляды на управление организацией. Исследования, проведенные автором, показали, что к настоящему времени сложились объективные предпосылки для переосмысления концепции стратегического планирования. Ниже представлены ключевые аспекты современного подхода к концепции стратегического планирования.

1. *Планирование и реализация возможностей.* Предназначение стратегического планирования состоит в том, чтобы выявить и оценить возможности развития бизнеса, установить стратегические цели и выработать мероприятия по их реализации. Все это в конечном счете представляет собой определение путей и способов вложения ресурсов в развитие объекта, в отношении которого осуществляется планирование, – компании, корпорации, мегаполиса или региона. С точки зрения инвестора, т. е. лица, которое финансирует развитие данного объекта и получает от этого отдачу на вложенный капитал, стратегическое планирование представляет собой способ управления инвестиционной деятельностью в перспективе.

Появившийся в конце 1990-х гг. метод реальных опционов (англ. *real options* – действительные возможности) стал теоретической основой перспективного планирования инвестиционной деятельности [5]. Этот метод позволил рассматривать проекты как *имеющиеся возможности*, которые могут быть реализованы при наступлении подходящих условий. Проекты, невыгодные сейчас, могут стать доходными в будущем. Таким образом, нужно найти благоприятные возможности вложения денежных средств, которые оцениваются и берутся за основу портфеля проектов.

Стратегическое планирование, соответственно, должно быть направленным на поиск возможностей развития, которые затем оцениваются по методу реальных опционов [28]. В этом состоит первый, основополагающий аспект современного подхода к стратегическому планированию. Ошибочность попыток экстраполировать прошлые успехи в будущее была осознана еще в рамках концепции долгосрочного планирования [30]. Однако ключевая идея стратегического планирования состоит не в разработке стратегии или стратегического плана, которые описывали бы деятельность организации в будущем; смысл в том, чтобы выявить, проработать и оценить все имеющиеся возможности развития организации и спланировать их реализацию.

2. *Стратегическое мышление и творческий подход.* Ранее было высказано много критики, что стратегическому мышлению нет места в бюрократизированном процессе стратегического планирования [26; 25]. При этом упускается из виду, что концепции стратегического лидерства и стратегического мышления появились значительно позднее. Более того, именно благодаря стратегическому планированию стало очевидным, для разработки эффективной стратегии или результативного стратегического плана необходимы стратегическое мышление и творческий подход. Бюрократизация, формальность, избыточность плановых процедур и другие часто называемые «огрехи» стратегического планирования к нему, собственно, не относятся. Такие недостатки были характерны для методов корпоративного управления, широко

распространенных в американских и европейских компаниях в 1970-е гг. В частности, в 1960-х гг. проблематичным было даже само участие высшего руководства и членов совета директоров в планировании; руководители перекладывали свою ответственность на плановиков. А когда такая политика оказалась контрпродуктивной, претензии были высказаны в адрес методологии стратегического планирования.

Конечно, чтобы найти подходящие возможности развития, нужны и стратегическое мышление, и творческий подход. Однако в крупной корпорации реализовать творческий подход непросто, поскольку может иметь место неприятие и даже сопротивление со стороны высших руководителей. И, надо заметить, для российских компаний, в которых активно происходят процессы выстраивания системы управления и становления корпоративной культуры, такая проблема весьма актуальна. Отметим также, что многие российские руководители испытывают трудности в создании творческой обстановки для развертывания и полномасштабной реализации стратегического мышления.

Стратегическое мышление – это удел не только высших руководителей, а во многих случаях даже не руководителей, а предметных специалистов [19]. В организации должны быть постоянно действующие группы, которые вырабатывают новые идеи, занимаются оценкой текущего состояния, занимаются инновациями. Нужно организовать деятельность таких групп в рамках процесса стратегического планирования, т.е. вовлечь их в разработку и реализацию стратегии развития. Работники должны видеть, что их идеи воспринимаются, облекаются в прагматическую форму и последовательно материализуются.

3. *Стратегическая логика.* Часто можно наблюдать, как руководители дискутируют по поводу стратегии (стратегического плана), подчас занимая противоположные, взаимоисключающие позиции. И не всегда удается согласовать противоречивые взгляды собственников и руководителей на стратегию развития организации. Процесс стратегического планирования, таким образом, оказывается безрезультатным: время потеряно, оперативное планирование ведется в отрыве от стратегической линии развития. На самом деле согласие ключевых участников по поводу стратегии развития должно наступать не на завершающем этапе, а в начале процесса стратегического планирования. Собственники и высшее руководство должны выработать *стратегическую логику* – совокупность принципов, которые определяют процесс разработки, содержание, понимание и формы реализации стратегии развития. Достигнув согласия в отношении стратегической логики, руководители не будут высказывать противоположные взгляды на содержание стратегии. В отношении корпорации можно сказать, что концепция развития представляет собой идейно-логическую модель ведения бизнеса, стратегия развития определяет архитектуру бизнеса и направления его развития, а стратегический план выступает программно-целевым механизмом исполнения корпоративных целей и задач.

Стратегическая логика – это уникальный, неповторимый подход к пониманию, осмыслению и реализации стратегии развития, который исходит из учета следующих обстоятельств:

- внешнее окружение является сложным, динамичным и непостоянным;
- будущее представляется расплывчатым и неопределенным;
- организация должна быть инновационной и гибкой;
- внимание должно быть сосредоточено на товарах, клиентах, каналах распределения и сбыта, партнерах и других участниках деятельности;
- рынки (отрасли) постоянно исчезают и появляются;
- все время меняются товары, услуги, процессы, формы сбыта.

Стратегическая логика состоит из таких компонентов: предпосылки создания стратегии, основные возможности организации, стратегические инициативы, ожидания участников деятельности, исходные условия стратегии. Документально стратегическая логика оформляется в виде концепции развития.

4. *Создание синергетических эффектов.* Стратегический план должен предусматривать создание и реализацию совокупности важных для организации эффектов. Дело даже не в том, что план должен быть принципиально новым, а в том, что он должен быть направлен на поэтапное формирование качественно нового состояния организации. Иначе говоря, нужно придумать такую последовательность шагов по развитию организации, которая позволяла бы создавать синергетические эффекты. Стратегический должен быть эффективным не с точки зрения ключевых показателей или прироста рыночной стоимости, а с позиции качественных прорывов в операционной деятельности организации. Поэтому такие синергетические эффекты, как слияния или поглощения, технологическая или предметная специализация, диверсификация или концентрация, построение новой бизнес-модели, продажа части бизнеса, могут быть основой стратегического управления на протяжении ряда лет.

Создание синергетических эффектов путем разработки и реализации стратегического плана – сложная задача. Можно лишь предполагать направления возникновения таких эффектов, но возможность реализовать их появится не сразу. Весьма непросто увидеть что-то принципиально новое в бизнесе, нужна и смелость осуществить инновации, преодолевая сопротивление и непонимание со стороны ключевых участников – акционеров, руководителей, персонала, партнеров, клиентов. Даже определение – «синергетический эффект» – говорит о том, что достижение такого эффекта заключается не в простом наращивании объема продаж и улучшении экономической эффективности, а в коренном изменении структурных и функциональных параметров организации. И тем сложнее предусмотреть возможность и запланировать его достижение в длительном периоде времени.

5. *Портфель проектов.* Организационный механизм исполнения стратегии (стратегического плана) состоит в управлении проектами, каждый из которых направлен на выполнение конкретной стратегической цели и дает запланированный синергетический эффект. Такие мероприятия, как выход на новый рынок, введение нового товара, приобретение дочерней фирмы, разработка новой управленческой структуры и аналогичные им, планируются и реализуются в виде инвестиционных или организационных проектов. Портфель проектов в целом обеспечивает выполнение всех стратегических целей, заложенных в стратегическом плане. В сущности, портфель проектов

для собственников представляет то же самое, что и портфель инвестиций для профессионального инвестора. Вкладывая средства в портфель проектов, собственники фирмы получают дополнительные денежные средства, которыми могут распорядиться по своему усмотрению, в том числе на новые инвестиции.

В портфеле не учитываются предполагаемые направления инвестирования, а только те, которые были содержательно проработаны на момент утверждения стратегического плана. После утверждения стратегии каждый проект проходит дополнительную проработку на предмет соответствия изменившимся внешним условиям и, в случае положительного решения, принимается к исполнению. Ответственные лица вносят проекты в оперативный план в сфере своей ответственности.

6. *Проектный подход к организации процесса стратегического планирования.* Методология проектного управления помогает устранить ряд серьезных недостатков, связанных с организацией стратегического планирования, таких как повторяемость, рутинность, избыточность, формальность и т.п. Создание творческой обстановки и условий для стратегического мышления, совместного обсуждения проблем и возможностей развития, установления стратегических целей и выполнения других мероприятий по разработке стратегии успешно достигается в рамках работы проектной команды. Кроме того, совместная работа руководителей и специалистов над самыми важными в организации вопросами позволяет улучшить корпоративную культуру, развить взаимодействие, усилить мотивацию и ответственность.

Разработка стратегии развития или стратегического плана формально осуществляются в виде проекта. Разрабатываются устав и план проекта, определяются цели и задачи, временной план-график. Проводится организация работ, подбираются специалисты, формируется проектная команда. Конечным продуктом такого проекта является планово-отчетная документация. После сдачи конечного продукта заказчику, например совету директоров, начинается процесс оперативного планирования и составления бюджета на год, первый в стратегическом плане.

Преимущества проектного подхода к стратегическому планированию очевидны. Во-первых, удается избежать рутинности и формальности процесса планирования, что демотивирует его участников. Во-вторых, подбирается команда руководителей и специалистов, которые сообща оценивают альтернативы развития, вырабатывают стратегические цели и мероприятия по их достижению. При правильной организации работы проектной команды удастся добиться наилучших результатов при решении задач стратегического планирования. В-третьих, нет необходимости в содержании большого штата плановиков, а руководители разного уровня организационной иерархии оказываются вовлеченными в процесс планирования.

7. *Децентрализация и вовлечение руководителей.* Работники могут быть оригинальными, инициативными и ответственными только в условиях свободной творческой атмосферы, когда процесс планирования децентрализован и отсутствует авторитарный стиль руководства. Иными словами, ответственными за разрабатываемый стратегический план должны быть не только высшее

руководство и представители собственников, но и руководители среднего и низшего звена управления, а также ведущие специалисты. Ответственность и инициативность в предельной степени проявляются тогда, когда руководителям предоставляется не только возможность участия, но и требуемый уровень самостоятельности и полномочий.

Децентрализация процесса стратегического планирования означает, что изначально вырабатывается генеральная линия поведения – концепция развития и корпоративная стратегия. На основании корпоративных целей и стратегических приоритетов руководители СХЦ или подразделений корпорации самостоятельно разрабатывают стратегические планы и, когда это требуется, функциональные стратегии. Высшее руководство корпорации контролирует процесс стратегического планирования в СХЦ, оценивает и утверждает стратегические планы.

В процессе стратегического планирования должно иметь место творческое взаимодействие между руководителями разного уровня, руководителями и специалистами, причем степень формализма в их отношениях должна быть предельно низкой. Соответственно, внутренние коммуникации должны быть горизонтальными, функциональными или сетевыми, характер контроля – свободным, ориентированным на выполнение целей и планов, а оценка деятельности проектной команды – направленной на выполнение целей.

Вовлечение руководителей в процесс стратегического планирования, как было сказано выше, осуществляется в рамках проектного подхода. Но это не означает, что руководители — это простые исполнители. Каждый руководитель должен иметь свою сферу ответственности и полномочий за разработку и реализацию целей, проектов или программ. Здесь важен принцип: тот, кто руководит направлением, подразделением или проектом, должен отвечать за оценку состояния дел, определение целей и разработку мероприятий по их достижению.

8. *Строгая взаимосвязь с оперативным планированием.* Разрабатывать стратегию или стратегический план имеет смысл только в том случае, когда они переходят в оперативные планы и бюджеты. Процесс стратегического планирования может быть результативным только тогда, когда все оперативные планы, проекты и программы в основе имеют стратегию или стратегический план. То есть тогда, когда завершение цикла стратегического планирования ознаменовывается началом цикла оперативного планирования и когда выполнение оперативного плана оценивается с позиции стратегических целей и задач.

Добиться соответствия стратегических и оперативных планов весьма непросто. С одной стороны, стратегический план является обобщенным, менее привязанным к стремительно меняющейся обстановке внутри и вовне организации. С другой стороны, оперативный план быстро теряет «стратегический акцент», ориентируясь только на текущее состояние рыночной конъюнктуры. Поэтому нужно вовлекать в процесс стратегического планирования линейных руководителей, ответственных за выполнение оперативных планов, что позволит им хорошо ориентироваться в стратегических намерениях высшего руководства и долгосрочных рыночных тенденциях. Кроме того, процесс

стратегического планирования не должен затягиваться, поскольку его предпосылки могут устареть еще до стадии утверждения. И, наконец, процесс оперативного планирования должен быть ориентированным не только на стратегические цели, но и на факторы, их обусловившие. Иначе говоря, оперативный план должен носить стратегический характер, т. е. иметь в основе те же самые предпосылки, ту же самую стратегическую логику, что и стратегический план.

9. *Стратегический контроль.* Важным аспектом современного подхода к стратегическому планированию является понимание того, как контролировать исполнение стратегического плана. Стратегический контроль – это контроль над изменениями ключевых параметров, на основании которых формировались гипотезы, выбирались стратегические альтернативы, определялись цели и задачи, формулировалась стратегия развития. Стратегический контроль дает понимание того, как и почему изменились исходные предпосылки и ключевые параметры стратегии развития и как эти изменения повлияли на выполнение стратегического плана.

Предметом стратегического контроля являются бизнес-модель и основные возможности организации, стратегические инициативы участников деятельности, система мотивации высшего руководства на выполнение стратегических целей, влияние корпоративной культуры на процессы планирования, сценарные условия.

Стратегический контроль важен не только как оценка реализации стратегии. Мероприятия по стратегическому контролю помогают понять сущность бизнеса, его проблемы и трудности. Стратегический контроль, в отличие от оперативных средств контроля, дает возможность получить обратную связь не от текущих параметров компании в терминах выручки, чистой прибыли, количества клиентов и др., а от внешних и внутренних факторов, влияющих на бизнес в целом.

Совершенствование методов управления организациями происходит на фоне постоянно усложняющейся экономической конъюнктуры. Именно этот фактор заставляет искать подходы к стратегическому и оперативному управлению. Важно отметить, что усложнение экономической конъюнктуры в своей основе имеет структурные изменения в экономике и способах общественного производства, в контексте которых осуществляются переходы от одного технологического уклада к другому. Поэтому в современных условиях хозяйствования решающее значение приобретают новейшие методы управления, которые разрабатываются с учетом всех достижений науки управления и четкого понимания сложившейся ситуации.

Список литературы

1. *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления: дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2007.
2. *Прудский В.Г., Магданов П.В.* Генезис понятия цели управления организацией // Вестник ИНЖЭКОНа / Санкт-Петербург. гос. инж.-экон. ун-т. Сер.: Экономика. 2010. Вып. 2 (37). С. 17-21.

3. Семенов А.Л. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях: науч.-аналит. обзор. М.: АН СССР, 1986. 80 с.
4. Ackoff R. A Concept of Corporate Planning. N. Y., 1970. 158 p.
5. Amram M. Real Options: Managing Strategic Investment in an Uncertain World. Harvard Business School Press, 1999. 246 p.
6. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy. Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1971.
7. Ansoff H. Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning // Long Range Planning. 1994. Vol. 27, № 3. P. 31-32.
8. Ansoff H.I. Concept of Strategic Management // Journal of Business Policy. 1972. Vol. 2, №4.
9. Ansoff H.I. Corporate Strategy. McGraw-Hill, N.Y., 1965. 241 p.
10. Ansoff H.I. From Strategic Planning to Strategic Management. London, 1976. 257 p.
11. Ansoff H.I. Implementing Strategic Management, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, 1984. 510 p.
12. Ansoff H.I. Strategic Management. John Wiley, N. Y., 1979.
13. Bain & Company. Management Tools and Trends 2009.
14. Branch M. The Corporate Planning Process. American Management Association, Inc. N. Y., 1962.
15. Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.
16. Dam A.V. Strategic planning for Corporate Growth in Developing Countries // Long Range Planning. 1969. September. P. 9-11.
17. Gaddis P. Strategy under Attack // Long Range Planning. 1997. Vol. 30, №1. P. 38-45.
18. Hax A.C., Nicholas S.M. Strategic Management: an Integrative Perspective, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, 1984. 468 p.
19. Hughes R.L. Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success. John Wiley & Sons, Inc., 2005. 268 p.
20. Jackson H.M. To Forge a Strategy for Survival // Public Administration Review. 1959. Vol. XIX. P. 159.
21. King W.R., Cleland D.J. Strategic Planning and Policy. N. Y., 1976.
22. Lorange P.I., Vancil R.F. Strategic Planning Systems. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall, 1977. 364 p.
23. Mainer R. The Impact of Strategic Planning on Executive Behavior, Boston Safe Deposit and Trust Company. Boston, Mass., 1965.
24. Mintzberg H. Rethinking Strategic Planning Part 1: Pitfalls and Fallacies // Long Range Planning. 1994. Vol. 27, № 3. P. 12-21.
25. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press and Prentice Hall International. N. Y., 1994. 480 p.
26. Ohmae K. The Mind of the Strategist. Penguin Books, Harmondsworth, 1983.
27. Readings on Strategic Management / Ed. by A.C. Hax. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Mass., 1984. 224 p.
28. Smit Han T.J., Trigeorgis L. Strategic Investment: Real Options and Games. Princeton University Press, 2004. 471 p.

29. *Smith J.G.* Strategic Management Book Review Article // Long Range Planning. 1985. Vol. 18, № 5. P. 126-130.
30. *Steiner G.* Pitfalls in Comprehensive Long Range Planning. Planning Executives Institute, 1972.
31. *Steiner G.* Strategic Planning. Free Press, N.Y., 1979. 383 p.
32. *Strategic Management: a Casebook in Business Policy and Planning* / Ed. C.F. Hofer, E.A. Murray, et al. St. Paul (Minn.): West publ. co., 1980. 613 p.
33. *Taylor B.* Introducing Strategic Management // Long Range Planning. 1973. September. P. 9-11.
34. *Tilles S.* Strategic Planning in the Multidivisional Company, Boston Safe Deposit and Trust Company, Boston, Mass., 1964.