

ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

© 2011 А.Г. Абросимов, Н.П. Карпова*

Ключевые слова: эволюция систем управления, стратегическое планирование, функции стратегического планирования, схема процесса стратегического планирования, задачи стратегического менеджмента.

Уточнена сущность стратегического планирования, определены основные этапы, цели и функции, обоснован алгоритм стратегического планирования.

Весомый вклад в развитие вопросов стратегического планирования внесли такие ученые, как М. Портер, И. Ансофф, Р. Акофф, Д. Аакер, Д. Джуран, Г. Минцберг, А.Д. Чандлер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Л. Фаэй, Р. Рэнделл, К. Боумэн, Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, В.И. Сергеев, Д.В. Чернова, Р.А. Фатхутдинов, Д.И. Токарев и др. Многие авторы по-разному понимают стратегическое планирование и вопросы формирования стратегий компаний. Например, Д. Аакер предлагает следующую эволюцию систем управления компанией (см. таблицу).

Стратегическое планирование сконцентрировано на рыночной среде, в которой осуществляет свою деятельность компания. Таким образом, внимание уделяется не только прогнозированию, но и углубленному изучению рынка, в частности, исследованиям деятельности конкурентов и потребностей покупателей. Тем самым компания надеется изучить существующую ситуацию, а также предугадать изменения, которые могут иметь стратегические последствия¹.

М. Портер видит цель стратегического планирования в исследовании каждой состав-

Эволюция систем управления*

Показатели	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое рыночное управление
Основные сферы внимания	Контроль над отклонениями и управление сложностью	Прогнозирование роста и борьба со сложностью	Изменение стратегического направления и способностей	Преодоление проблем, связанных со "стратегическими сюрпризами" и неожиданными угрозами / возможностями
Основное положение	Будущее повторяет прошлое	Будущее есть продолжение прошлых тенденций развития	Новые тенденции и нарушения последовательности можно прогнозировать	Циклическое планирование неадекватно быстрым изменениям
Характер	Периодический			В реальном времени
Период использования	С 1900-х гг.	С 1950-х гг.	С 1970-х гг.	С 1990-х гг.

* Аакер Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. 7-е изд. СПб., 2007. С. 28.

Стратегическое планирование, появление которого Д. Аакер относит и к 1960, и к 1970, и к 1980-м гг., связано с изменением стратегических направлений и способностей. Основное его положение, по мнению ученого, состоит в следующем: экстраполяция прошлого неадекватно отражает будущее, отклонения от прошлых прогнозов и новые тенденции требуют стратегических корректиро-

влющей конкуренции, в оценке значимости ее основных факторов и предоставлении полной картины потенциала рынка².

В противовес мнению Д. Аакера, М. Портер считает, что стратегические планы должны разрабатываться на 10 и более лет, что обеспечит непрерывность усовершенствованных видов деятельности, в результате чего компания получит уникальные возможности

* Абросимов Александр Григорьевич, доктор педагогических наук, профессор, зав. кафедрой экономической информатики; Карпова Наталья Петровна, кандидат экономических наук, доцент. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: natk08@rambler.ru.

и необходимые компетенции, соответствующие ее стратегии, с чем невозможно, на наш взгляд, не согласиться³.

Следует отметить, что представленные в таблице системы управления не исключают друг друга, а дополняют и развивают. При этом стратегическое рыночное управление включает в себя все четыре системы управления: бюджетирование, прогнозирование, характерное для долгосрочного планирования, элементы стратегического планирования и инструменты принятия стратегических решений в реальном времени. В стратегическом рыночном управлении периодический процесс планирования дополняется методами, благодаря которым компания сохраняет высокую скорость стратегической реакции независимо от цикла планирования.

В связи с вышеизложенным к основным функциям стратегического планирования можно отнести:

1. Форсирование стратегических альтернатив.
2. Стратегически ориентированное управление.
3. Обоснованное распределение ресурсов компании.
4. Создание системы стратегического менеджмента и контроля.
5. Обеспечение горизонтальных и вертикальных коммуникаций и координирующих систем.

Р. Акофф вводит такое понятие, как интерактивное планирование, цель которого заключается в разработке основ будущего в настоящем и определении путей совершенствования компании. Интерактивное планирование, по мнению автора, основывается на том, что основные препятствия в проведении изменений скрываются в сознании работников компании, и представляет собой методологию, способствующую внедрению предшествующих идей в реальный мир⁴.

Г. Минцберг отрицает концепцию стратегии как плана, который заранее формируется в голове ее разработчика. Он рассматривает стратегию как совокупность осуществляемых в течение определенного времени различных видов деятельности, которые включают в себя также наблюдения за происходящими внутри и вне компании событиями. Г. Минцберг отнюдь не настаивает на

ненужности планирования, а лишь говорит о том, что действия ему представляются более важными, чем намерения. Его идея об этом, на наш взгляд, остается спорной⁵.

М. Портер в своей работе представляет множество определений понятия "стратегия", дополняя его по ходу проводимого анализа.

Так, по мнению М. Портера, стратегию можно рассматривать как возведение преград для конкурентных сил или как определение позиции на рынке, где влияние этих сил наименьшее⁶. Или, иными словами, стратегия представляет собой создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающий определенный набор видов деятельности.

Компромиссы, связанные с позиционированием, оказывают глубокое влияние на конкуренцию и весьма важны для стратегии. Они требуют выбора и сознательного ограничения предложений компании, препятствуют копированию позиционирования, так как конкуренты, втянутые в эти процессы, подрывают свою стратегию и уменьшают ценность существующих у них видов деятельности. С учетом вышесказанного М. Портер предлагает определять стратегию как решение компромиссов в конкуренции, т.е. ее суть заключается в выборе направления деятельности компании⁷.

По мнению М.Р. Линдерса и Х.Е. Фирона, стратегия - это план действий, предназначенный для достижения конкретных долгосрочных целей компании. Стратегия должна быть сконцентрирована на ключевых факторах, необходимых для успеха, и основных действиях, которые необходимо предпринять в настоящем для достижения будущих результатов. Таким образом, стратегия - процесс взаимодействия компании со своим окружением, постановки долгосрочных целей и достижения бизнес-целей путем продуктивного и эффективного размещения ресурсов⁸.

Р.С. Каплан и Д.П. Нортон рассматривают стратегию в виде набора неких гипотез о причинах и следствиях с точки зрения выбора потребительского и рыночного сегментов, где компания намеревается работать, определяя те критические внутренние бизнес-процессы, которые следует довести до совершенства, чтобы выдвигать ценные предложения целевому потребителю, и отбирая индивидуальные и организационные возможнос-

ти, необходимые для достижения внутренних, клиентских и финансовых целей⁹. Такой подход полностью соответствует работам М. Портера по определению корпоративной стратегии.

По мнению А.А. Томпсона-мл., А.Дж. Стрикленда III, стратегия представляет собой комплексный план управления, укрепляющий положение компании на рынке и обеспечивающий координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных це-

лей. Иными словами, стратегия - это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей. Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития и заключается в выборе общего направления, осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и моделей бизнеса¹⁰. С понятием стратегии, по мнению этих авторов, тесно связано



Рис. 1. Схема процесса стратегического планирования

Источник. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента : пер. с англ. М., 1997. С. 10.

понятие модели бизнеса (бизнес-модели), подразумевающее под собой способ получения прибыли от деятельности компании. Данное понятие является более узким по сравнению с термином “стратегия” и призвано обеспечить эффективность стратегии с точки зрения “доходы - издержки - прибыль”.

Процесс стратегического планирования является достаточно кропотливым и трудоемким и может включать в себя несколько этапов.

К. Боумэн включает в процесс стратегического планирования пять этапов, схематично представленных на рис. 1. Как видно из данного рисунка, автор не выделяет такой важной составляющей процесса стратегического планирования, как определение стратегического видения и миссии компании, а начинает процесс с определения целей.

По мнению Л. Фазй, Р. Рэнделла, процесс создания стратегии может включать в себя пять стадий, тесно взаимосвязанных между собой:

1. Задание финансовых и нефинансовых целей.
2. Определение масштабов деятельности.
3. Определение баз, на основе которых будет обеспечиваться конкурентное преимущество.

4. Проектирование цепочки ценности.

5. Управление цепочкой ценности¹¹.

По нашему мнению, представленный алгоритм создания стратегии также не раскрывает всей сути этого процесса.

Наиболее полно данный вопрос раскрыт в работе А.А. Томпсона-мл., А.Дж. Стрикленда III. Процесс разработки и реализации стратегии, по их мнению, состоит из пяти взаимосвязанных управленческих задач¹²:

1. Формирование стратегического видения будущего компании, т.е. определение долгосрочной перспективы развития, формулировка будущего образа и миссии компании.

2. Постановка целей; перевод стратегического видения в практическую плоскость.

3. Разработка стратегии.

4. Реализация стратегии.

5. Оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей, стратегии и ее реализации с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей.

Все рассмотренные выше пять задач стратегического менеджмента должны решаться в комплексе, а не изолированно друг от друга (рис. 2).

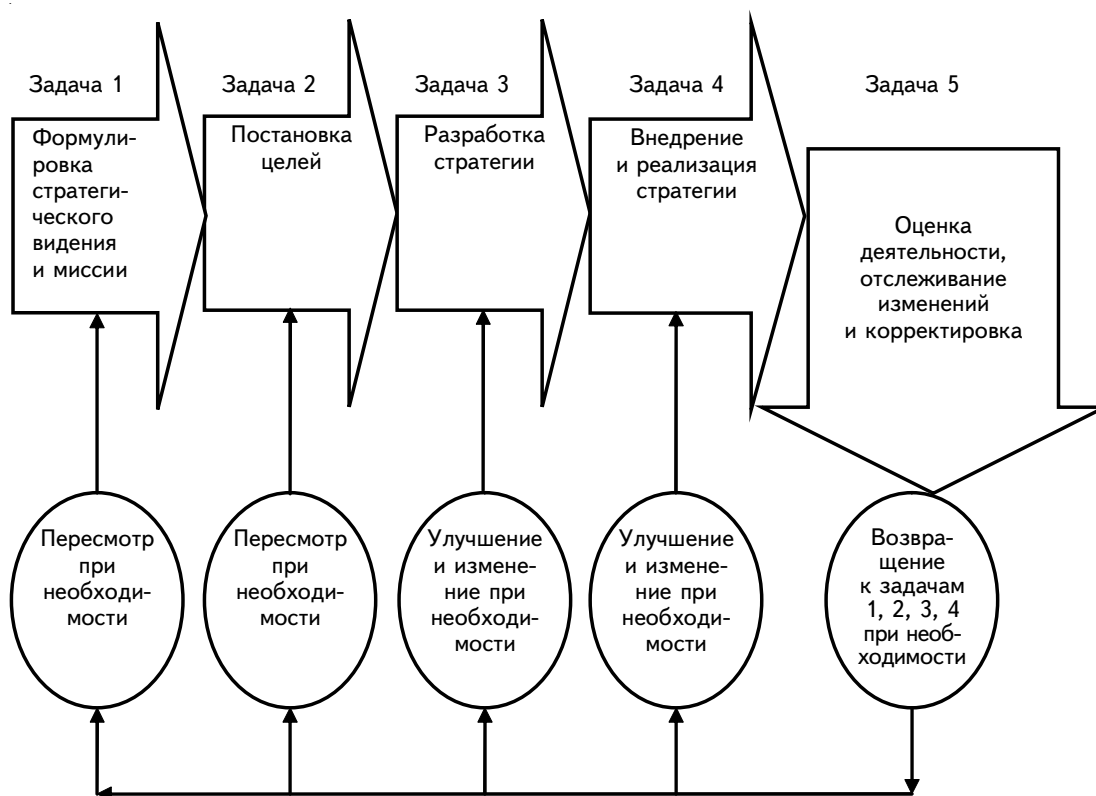


Рис. 2. Алгоритм стратегического планирования

Как видно из рис. 2, существует взаимовлияние задач и повтор циклов исполнения. Например, формулировка стратегического видения и миссии влияет на выбор целей, так как обе задачи связаны с определением приоритетов в деятельности компании. Постановка целей, в свою очередь, требует анализа текущей деятельности, наличия различных вариантов развития стратегии, ресурсов и возможностей, позволяющих достичь намеченных целей уже в сложившейся ситуации.

¹ Аакер Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. 7-е изд. СПб., 2007. С. 28-30.

² Портер М.Э. Конкуренция : пер. с англ. М., 2005. С. 61.

³ Портер М. Конкуренция. Обновл. и расшир. изд. М., 2010. С. 95.

⁴ Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. СПб., 2001. С. 41-50.

⁵ Там же. С. 533-538.

⁶ Портер М.Э. Конкуренция. М., 2005. С. 59.

⁷ Там же.

⁸ Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика : пер. с англ. СПб., 2002. С. 720.

⁹ Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М., 2006. С. 33, 40.

¹⁰ Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. 12-е изд. М., 2006. С. 32-33.

¹¹ Курс МВА по стратегическому менеджменту : пер. с англ. / под ред. Л. Фазй, Р. Рэнделл. М., 2002. С. 110.

¹² Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж. Указ. соч. С. 36-50.

Поступила в редакцию 21.12.2010 г.