# Развитие стратегического планирования, принципы и особенности разработки стратегических планов

## Developing strategic planning, principles and specific features of strategic plan development

**Бикина / Bikina I.**
Ирина Николаевна
(bikina75@mail.ru)
ОАО «РТИ»,
руководитель функционального направления
Управления развития бизнеса.
г. Москва

Ключевые слова: стратегия – strategy; стратегическое планирование – strategic planning; стратегический менеджмент – strategic management; стратегический план – strategic plan; процесс – process; управление – management.

В статье проведен анализ этапов развития стратегического планирования и школ стратегического планирования. Предложен подход использования сводного анализа внешней среды и расширенного SWOT-анализа для повышения качества анализа и выработки логической связи результатов анализа со стратегией. Рассмотрены принципы планирования и многоуровневый подход к стратегическому управлению.

The paper shows analysis of phases of strategic planning development, and strategic planning school. An approach to use external environment pivot analysis and extended SWOT-analysis to enhance analysis quality and generate a logical connection between results analysis and strategy. Planning principles and multilevel approach are considered.

Термин «стратегия» – στρατηγία, что в переводе с древнегреческого переводится как «искусство полководца» – впервые появился в военном искусстве [1]. Древнекитайский трактат «Искусство войны», посвящённый военной стратегии и политике, стал первым практическим руководством по тактике и стратегии военных действий. Далее термин изменился на στρατηγός (от «στρατός» – войско и «άγω» веду) и из военной сферы пришел в управление.

В 50-х годах прошлого века понятие «стратегия» начинает использоваться в бизнесе наряду с методами и инструментами стратегического планирования, основы которых были заложены такими известными учеными и исследователями, как И. Ансофф, Ф. Абрамс, П. Друкер, Р. Акофф, А. Чандлер, М. Портер, К. Эндрюс, Дж. Куинн, Г. Минцберг, К. Прахалад, А. Дж. Стрикленд, А. Томпсон, Г. Хэмел, К. Хофер, Г. Штейнер, М. Мескон, У. Кинг, Р. Каплан, Д. Нортон и другие.

Разработанные ими принципы и методы стратегического планирования компании применяли на практике для оценки своих возможностей, определения слабых и сильных сторон, диверсификации деятельности, обеспечения конкурентоспособности и эффективности бизнеса.

Большой вклад в изучение проблемы внесли исследования работников инвестиционных и консалтинговых компаний: McKinsey, Ernst & Young, Boston Consulting Group, «Артур Д. Литтл», АО «ФИНАМ», рейтинговое агентство «AK&M» и других.

В условиях глобальной конкуренции и роста числа транснациональных холдингов, руководство компаний осознало необходимость смещения фокуса с оперативного и тактического управления, которое является краткосрочным и, по сути, сводится к формированию годовых планов, составлению бюджета и контролю (budgeting and control), на стратегическое, позволяющее осуществлять долгосрочное планирование (long-term planning) и своевременно реагировать как на внутренние изменения, происходящие внутри компании, так и на изменения окружающей среды. Изначально долгосрочное планирование было нацелено на планирование будущего и оценке тенденций роста, что особенно эффективно на стадиях экономического подъема.

В 60-х годах прошлого столетия в условиях нестабильности деловой окружающей среды возникли предпосылки пересмотра методов и подходов долгосрочного планирования. Стратегическое планирование (strategic planning) стало целевым. Ресурсы компании начали позиционироваться как средство достижения целей, а план развития включать перечень альтернатив, учитывающих варианты изменения внешней среды [2]. Укрупненно этапы стратегического планирования представлены на рис. 1.

Основоположник стратегического планирования – американский ученый Альфред Дюпон Чандлер младший – одним из первых дал определение термину «стратегия» в вышедшей в 1962 году работе «Стратегия и структура: Главы из истории американского промышленного предприятия». Он считал, что стратегия есть определение долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей [3]. Впервые было исследовано соответствие организационной структуры компании задачам стратегического развития с учетом внешнего окружения.

В 1963 году американский академик Кэннет Ричмонд Эндрюс на конференции по проблемам бизнес-политики в Гарварде впервые предложил использовать термин SWOT (strengths – сильные стороны, weaknesses – слабые стороны, opportunities – возможности, threats – угрозы) для разработки стратегии поведения компании, а в 1965 году при его участии выходит учебник Гарвардского университета «Политика бизнеса». Профессор Эндрюс рассматривает стратегию развития компании не только в соответствии с ее организационной структурой, но и в качестве системы, находящейся во взаимодействии с окружающей средой [4]. Также при разработке и реализации стратегии значительная роль отводится высшему руководству компании [5].

В практике Управления стратегического развития ОАО «Концерн «РТИ Системы» при комплексном стратегическом планировании в рамках процесса стратегического управления[1] широко используется анализ внешней среды и SWOT-анализ.

При анализе внешней среды – анализе состояния внешней среды на макроуровне и степени ее влияния на будущее компании – анализу подлежат такие факторы, как политика, экономика, демография, технологии, власти, международные отношения, конкуренция, рынки и т.д. Как правило, используются следующие данные и источники:

– официальные данные, публикуемые в печатных изданиях органов власти РФ;

– публикации в отечественных и зарубежных печатных изданиях, исследования консалтинговых компаний, аналитические отчеты;

– видение макроэкономической и геополитической ситуации, а также состояния внешней среды, полученное от независимых экспертов;

– данные по оценке текущего состояния макроэкономики и внешней среды, полученные в ходе работы подразделений компании.

Содержание и порядок работ предусматривают:

– определение факторов и объектов внешней среды, влияющих на компанию, например надзорные и регулирующие органы, рынки капитала, власти, инновации в области продуктов, технологии, ноу-хау, рынок труда, решения в области менеджмента;

– сбор информации и проведение первичного анализа информации;

– проведение многофакторного анализа ситуации, моделирование и прогнозирование, определение тенденций и степени их влияния на компанию;

– на основании анализа тенденций по факторам формирование выводов по ожидаемым изменениям макросреды и их влиянию на компанию.

Результаты анализа представляются в виде консолидированной таблицы (таблица 1).

Для повышения качества анализа и выработки логической связи результатов анализа со стратегией выполняется расширенный SWOT-анализ с определением SO, WO, ST и WT-стратегий, представленный в таблице 2.

Сильные стороны, учитываемые при проведении SWOT-анализа, – это внутренние характеристики компании, которые выгодно отличают ее от конкурентов.

Слабые стороны – это внутренние характеристики компании, которые по отношению к конкуренту выглядят слабыми (неразвитыми) и которые стоит улучшить.

Возможности – это аспекты внешней среды компании, которые могут оказать благоприятное воздействие на ее развитие.

Угрозы – аспекты внешней среды, которые могут оказать негативное воздействие на компанию.

Мировой кризис 70-х годов повлек за собой практически полный отказ от стратегического планирования в 80-е годы прошлого столетия. В этот период новым подходом, позволяющим определять долгосрочные перспективы развития, стало «стратегическое управление» (strategic management).

Основные положения концепции стратегического менеджмента впервые были изложены Игорем Ансоффом – американским математиком и экономистом российского происхождения – в 1973 году на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилта [6], а в 1979 году вышла его книга «Стратегическое управление» [7]. Большое внимание уделяется не только разработке стратегии, но и ее реализации в условиях сложнопрогнозируемых динамических изменений внешней среды.

В 1980 году выходит книга американского экономиста, профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Юджина Портера «Конкурентная стратегия» [8]. В работе обозначается, что стратегия развития должна формироваться с учетом того, в какой сфере и какими конкурентными преимуществами обладает компания.

Доктор Гэри П. Хэмел и индийский экономист Коимбатур Кришнарао Прахалад – авторы концепции

[1] Стратегическое управление или стратегический менеджмент – структурированный управленческий процесс, целью которого является формирование и исполнение стратегии в долгосрочном периоде за счет достижения краткосрочных операционных показателей и реализации стратегических инициатив.

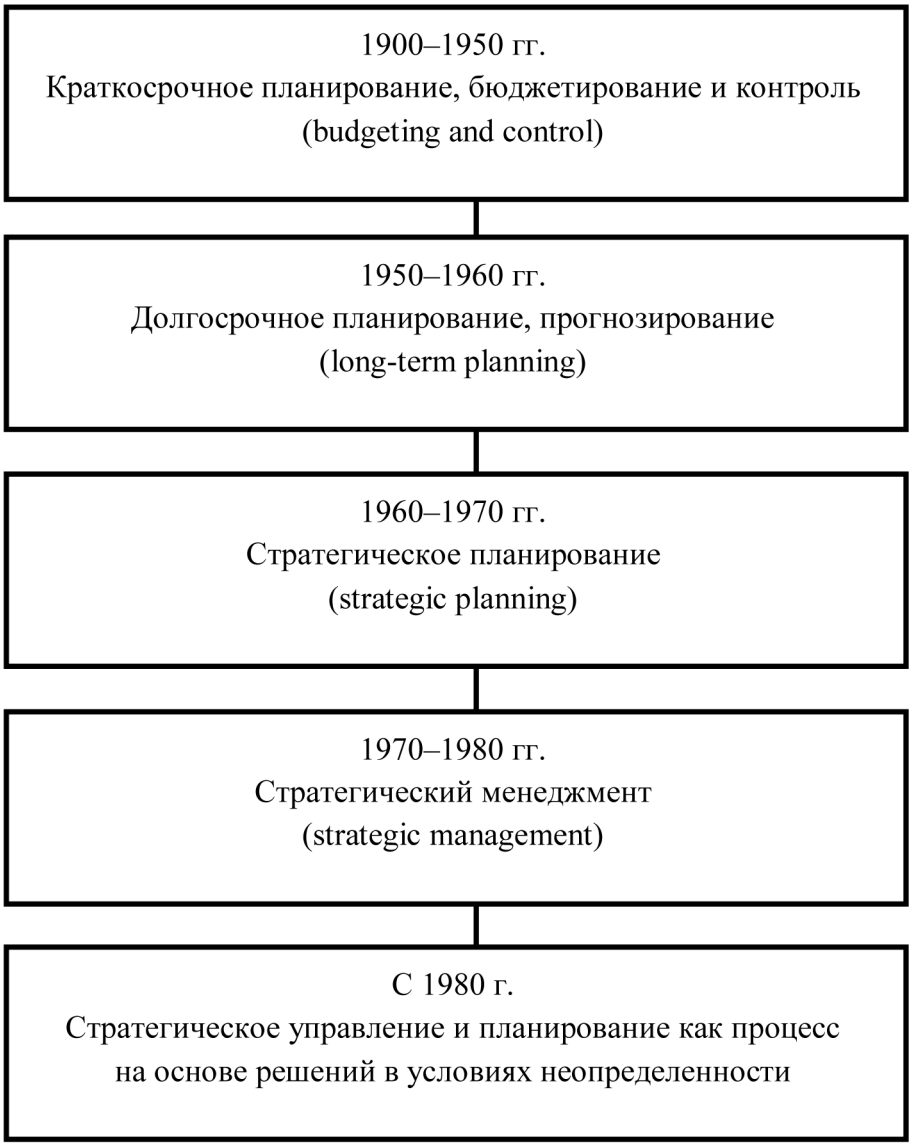


*Рис. 1. Этапы стратегического планирования*

«ключевой компетенции» (core competence) – рассматривают разработку стратегии в увязке со способностью компании создать конкурентные преимущества с более низкими затратами и быстрее, чем конкуренты [9].

Важным этапом развития стратегического планирования и управления стало появление понятия «стратегии», которую дал профессор Генри Минцберг. Стратегия определяется как единство «5Р»: план (plan), образец, шаблон (pattern), позиция (position), перспектива (perspective) и прием, отвлекающий маневр (ploy).

С середины 90-х годов в большинстве промышленных стран начался экономический рост. Появились новые идеи и теории в области стратегического планирования и путей развития компаний.

Генри Минцберг с соавторами Брюсом Альстрэндом и Жозефом Лэмпелем проанализировал вопросы стратегического планирования и управления в работах западных теоретиков во второй половине прошлого века и предложил классификацию, в которой выделил десять основных «школ стратегий»: школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования, школа предпринимательства, когнитивная школа, школа обучения, школа власти, школа культуры, школа окружающей среды, школа конфигурации [10, 11].

Школа дизайна, школа планирования и школа позиционирования описывают, как стратегия должна формироваться. Шесть следующих пытаются описать, как стратегия формируется на практике. Школа конфигурации объясняет, кто рассматривает стратегию, как нечто непостоянное, зависящее от обстоятельств [12]. Обобщенно основные положения школ стратегии представлены в таблице 3.

Эволюция определяющих понятий очень важна для развития теории и практики стратегического плани-

Таблица 1

**Анализ внешней среды**

| Факторы | Описание ситуации | Описание тенденций | Выводы |
|---|---|---|---|
| Экономика | | | |
| Политика | | | |
| Рынки | | | |
| Технологии | | | |
| Конкуренция | | | |
| Регулирование | | | |
| Демография | | | |
| Другие факторы | | | |

Таблица 2

**Расширенный SWOT-анализ**

| **Внутренние факторы**<br><br>**Внешние факторы** | **СИЛЫ КОМПАНИИ (S)**<br>Перечислите 5–10 внутренних сил | **СЛАБОСТИ КОМПАНИИ (W)**<br>Перечислите 5–10 внутренних слабостей |
|---|---|---|
| **ВОЗМОЖНОСТИ СРЕДЫ (O)**<br>Перечислите 5–10 внешних возможностей | *SO-стратегии*<br>Сгенерируйте стратегии, которые используют силы компании, чтобы реализовать возможности внешней среды | *WO-стратегии*<br>Сгенерируйте стратегии, которые используют возможности среды, преодолевая внутренние слабости |
| **УГРОЗЫ СРЕДЫ (T)**<br>Перечислите 5–10 внешних угроз | *ST-стратегии*<br>Сгенерируйте стратегии, которые используют силы компании, чтобы избежать угроз среды | *WT-стратегии*<br>Сгенерируйте стратегии, которые минимизируют слабости и помогают избежать угроз (стратегия оборонительного типа) |

Таблица 3

**Школы стратегического планирования по Г. Минтцбергу**

| Школа стратегии | Представители школы | Основные положения школы |
|---|---|---|
| Школа дизайна | Ф. Селзник,<br>А.Д. Чандлер,<br>С.Р. Кристенсен,<br>К. Эндрюс,<br>Дж.Л. Боуэр,<br>Р.Г. Хамершем,<br>М. Портер | «Большая стратегия» – результат сознательного и тщательного мыслительного процесса.<br>Цели и задачи проверяются SWOT-анализом, определяются, оцениваются и анализируются стратегические альтернативы. При этом учитываются ценности высшего руководства и потребность в социальной ответственности. Осуществляется выбор наилучшего варианта стратегии. |
| Школа планирования | И. Ансофф,<br>П. Лоранж,<br>Д. Стейнер,<br>Д. Шендель,<br>С. Хофер,<br>Р. Акофф | Формирование стратегии – часть процесса планирования – формализированный процесс, состоящий из конкретных шагов.<br>Каждый шаг сопровождается аналитической работой, результаты шагов объединяются в стратегию, которая содержит цели, бюджеты, программы и планы. |
| Школа позиционирования | М. Портер,<br>Р. Кац,<br>Б. Джеймс,<br>Дж. Куинн | Для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий. Стратегия – результат аналитических расчетов в зависимости от занимаемой позиции по отношению к остальным участникам рынка. Выбирается лучшая стратегия из возможных по результатам конкурентного и отраслевого анализа. |
| Школа предпринима-тельства | П. Друкер,<br>Й. Шумпетер,<br>А. Коул,<br>К. Найт | Стратегия – видение, которое существует в сознании руководителя. Выбор стратегии основан на интуиции с учетом анализа прошлого опыта. |
| Когнитивная школа | М. Лайлс,<br>Р.К. Регер,<br>Э. Хафф,<br>Г. Томас,<br>Г. Саймон,<br>С. Макридакис | Стратегия – процесс мышления. Стратегия формируется с помощью коллективного либо индивидуального разума с учетом ограниченных возможностей человека по сбору и обработке информации, что приводит к субъективным или искаженным выводам. |

| | | |
|---|---|---|
| Школа обучения | Г. Минцберг,<br>Р. Лапьер,<br>Ч. Линдблом,<br>Г. Рэпп,<br>Дж. Куинн,<br>Р. Нельсон,<br>С. Уинтер | Формирование стратегии – последовательный процесс. Стратегические инициативы могут появляться на низших уровнях и выходить на уровень руководства, а сами стратегии формулируются и внедряются одновременно. |
| Школа власти | А. Макмиллан,<br>Д. Сарразин,<br>Э. Петтигрю,<br>Дж. Боуер,<br>Й. Доза | Формирование стратегии – процесс ведения переговоров. На микроуровне возникает внутренняя политика, когда лица внутри компании используют политическое влияние для достижения своих целей. На макроуровне политика стоит отдельно от стратегии, когда компания использует политическое влияние на внешние организации для достижения своих целей. |
| Школа культуры | Д. Джонсон,<br>Дж. Спендер,<br>К. Рот,<br>Д. Рикс,<br>Ф. Ригер | Формирование стратегии – коллективный процесс. История, культура и традиции создают ожидания, которые формируют поведение и отражаются в стратегии. Данная стратегия является высоко интегрированной и прочной, но ее сложно поменять в будущем. |
| Школа окружающей среды | М. Ханнан,<br>Дж. Фримен,<br>У. Эстли,<br>К. Оливер | Стратегию диктуют внешние обстоятельства. Состояние окружающей среды не только ограничивает компанию, но и лишает стратегического выбора, является неизбежной. |
| Школа конфигурации | П. Хандавалла,<br>Д. Миллер,<br>П.Фризен,<br>Р. Майлс,<br>К. Сноу | Формирование стратегии – процесс трансформации. В различных обстоятельствах подходит любой метод или все методы. В определенных фазах жизненного цикла компании будет выбран один путь формирования стратегии. |

*Рис. 2. Принципы планирования*

рования. Сегодня планирование, являясь важнейшей функцией управления компанией, представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера и определения путей наиболее эффективного их достижения.

Планирование в компании следует осуществлять с учетом основных принципов, представленных на рис. 2.

Принцип единства. Компания – это целостная система, составные её части должны развиваться в едином направлении. Это означает, что планы каждого функционального подразделения должны быть связаны с планами компании.

Принцип участия. Означает, что каждый сотрудник компании становится участником плановой деятельности независимо от занимаемой должности, т.е. в процесс планирования должны быть вовлечены все функциональные подразделения с целью обеспечения сбалансированности совместной работы.

Принцип непрерывности. Означает, что процесс планирования должен осуществляться в компании постоянно. Это необходимо в силу того, что внешняя среда изменчива, поэтому компания периодически должна корректировать и уточнять планы с учетом этих изменений.

Принцип гибкости. Он заключается в обеспечении возможности изменять направленность планов в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Принцип точности. Любой план должен быть составлен с той степенью точности, какая только возможна и достаточна для достижения целей.

Стратегическое планирование представляет собой определение долгосрочных целей и задач компании, принятие курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Стратегическое управление в компании предусматривает процессно-ориентированный и многоуровневый подход [13, 14].

Многоуровневый подход следует принципам «от общего к частному» и реализует логическую последовательность основных этапов:

– стратегический анализ внешней среды и внутренней ситуации;

– разработка стратегических планов;

– синхронизация стратегических планов;

– утверждение стратегических планов;

– реализация стратегических планов;

– периодический мониторинг и контроль реализации стратегических планов.

Стратегические планы создаются в следующей последовательности и взаимозависимости:

– бизнес-стратегия компании;

– функциональные стратегии (создаются на основе бизнес стратегии компании);

– стратегии дочерних и зависимых компаний (создаются на основе положений бизнес стратегии компании с учетом функциональных стратегий компании).

Данная последовательность формирования стратегических планов обеспечивает каскадирование стратегических целей сверху вниз.

Синхронизация – процесс сопоставления, достижения соответствия и устранения противоречий в стратегиях одного уровня, например в стратегиях дочерних и зависимых компаний или функциональных стратегиях компании.

Синхронизация стратегий происходит посредством сопоставления стратегических документов различных уровней, проведения соответствующей экспертизы, выдвижения требований по приведению в соответствие в случае выявления противоречий, в том числе при распределении ресурсов. В случае выявления фактов несоответствия стратегий на разных уровнях стратегического управления, стратегия верхнего уровня управления имеет приоритет.

Процесс стратегического планирования является «скользящим» с дискретностью пересмотра стратегических планов не реже раза в год.

Стратегический план включает в себя перечень и графики реализации ключевых проектов, отражающих основные направления развития компании и ее дочерних и зависимых компаний в планируемом году и на пятилетнюю перспективу.

Подготовка Стратегического плана, как правило, ведется Комплексом или Управлением стратегического развития совместно с профильными подразделениями компании. Хорошей практикой является регламентация

процесса «Стратегическое планирование», описывающего процесс разработки, утверждения и корректировки стратегических планов в компании, а также сроки и этапы стратегического планирования.

## Литература

1. Мишин, А. Ю. Стратегическое управления в условиях неопределенной бизнес-среды / А.Ю. Мишин // ИнВестРегион. – 2013. – № 1. – С. 54–59.

2. Ушакова, О. А. Развитие стратегического планирования в мировой и российской практике / О.А. Ушакова // Вестник ОГУ. – 2014. – № 6 (167). – С. 239–243.

3. Chandler, Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / Alfred D. Chandler. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

4. Чекова, Е. М. Ретроспектива разработки стратегий развития предприятия / Е.М. Чекова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2010. – № 11 (73). – С. 86–90.

5. Andrews, K. The Concept of Corporate Strategy / K. Andrews. – Irwin, Homewood, Illinois, 1987.

6. Шабурова, А.В. Стратегический менеджмент – конспект лекций / А.В. Шабурова. – Новосибирск: СГГА, 2006. – 203 с.

7. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.

8. Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : [пер. с англ.] / Майкл Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

9. Хэмел, Г. Стратегические намерения / Г. Хэмел, К. Прахалад // Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

10. Джил, М. 10 школ стратегического планирования [Электронный ресурс] / М. Джил, Г. Минцберг. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/10_schools.shtml, свободный. – Загл. с экрана.

11. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минтцберг., Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел ; под общ. ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 330 с.

12. Школы стратегического планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://stplan.ru/articles/theory/stplschl.htm, свободный. – Загл. с экрана.

13. Бикина, И. Н. Корпоративные стратегии роста / И.Н. Бикина // Материалы международной научно-практической конференции для студентов, аспирантов и молодых ученых «Развитие научного потенциала экономических наук в XXI веке». – М.: Аналитический центр «Экономика и финансы», 2013. – С. 5–8.

14. Бикина, И. Н. Применение синергетических подходов при формировании корпоративных стратегий роста / И.Н. Бикина // Материалы второй Всероссийской научно-технической конференции молодых конструкторов и инженеров «МИНЦЕВСКИЕ ЧТЕНИЯ». – М.: ОАО «РТИ», ОАО «Радиотехнический институт имени академика А. Л. Минца», 2014. – С. 283–293.