

Боловинцев Юрий Александрович

канд. экон. наук, председатель Совета директоров,
ООО «НСЛК», г. Москва
yurib@hotmail.ru

теоретико-методологические подходы к стратегическому планированию деятельности организаций

Аннотация

В статье рассматриваются теоретико-методологические основы стратегического планирования развития организации как фактора ее долгосрочного успеха и конкурентоспособности в современных условиях. Исследуются методологические основания и проблемы внедрения механизмов стратегического планирования в российскую практику. В рамках системного подхода к исследованию деятельности организации предлагается модель формирования системы стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегия организации, управление организацией, стратегическое управление

В современных рыночных условиях, обусловленных активной интеграцией России в глобальный экономический процесс и переходом к инновационному типу хозяйствования, для сохранения конкурентоспособности организации необходимо создавать и развивать конкурентные преимущества, непосредственно связанные с внедрением современных управленческих технологий.

Подходы к развитию стратегического менеджмента

Термин «стратегическое управление» получил широкое распространение в 1970-х гг., что было обусловле-

но необходимостью дифференциации текущего управления на уровне мидл- и лоу-менеджмента от управления на уровне топ-менеджмента. Традиционно рассматриваются следующие факторы, определившие необходимость выделения стратегического управления в отдельный вид деятельности:

- значительное увеличение сложности и числа управленческих задач, обусловленных изменениями процессов во внутренней и внешней организационной среде;
- расширение географических рамок деятельности организаций, необходимость учета специфических особенностей национальных экономик;

– рост ответственности топ-менеджмента наряду со снижением эффективности управленческих навыков, приобретенных в прошлом периоде;

– усиление нестабильности и рост динамики изменений внешней среды организации, появление новых управленческих проблем, свойственных постиндустриальному обществу (1).

Подходы к планированию деятельности организации и увеличение сложности процессов разработки и реализации стратегических планов, по мнению автора, имеют эволюционный характер развития. основоположниками стратегического менеджмента традиционно признают А. Чандлера, К. Эндрюса и И. Ансоффа.

А. Чандлер рассматривал генезис системы управления организацией через соотношение стратегических целей, внешней среды и организационной структуры управления (2).

К. Эндрюс, работавший в составе Гарвардской группы ученых, провел комплексный анализ процесса разработки и реализации стратегии топ-менеджментом организации (3). И. Ансофф занимался процессами систематизации и структуризации процедуры стратегического планирования в рамках крупных корпораций. Его монографию «Корпоративная стратегия» можно рассматривать в качестве первого фундаментального труда, посвященного непосредственно стратегическому менеджменту. В 1979 г. И. Ансофф опубликовал классическую работу «Стратегическое управление», в которой подробно рассмотрен процесс реализации стратегии организации, а непрерывность и интерактивность функции стратегического управления коррелируются с динамизмом внешней деловой среды (0).

Характеристика этапов развития стратегического менеджмента

В зависимости от приоритетных технологий управления и реакции на внешние изменения в развитии стратегического менеджмента можно выделить следующие этапы:

– планирование на основе итогов бюджетно-финансового контроля;

– долгосрочное планирование на основе экстраполяции;

– прогнозирование и планирование организационных изменений;

– адаптивное управление на основе гибких экстренных решений.

Характеристика этапов развития стратегического менеджмента в процессе эволюции представлена в таблице, из которой видно, что внедрение стратегического менеджмента было реакцией на растущий уровень нестабильности бизнес-процессов и снижение возможности прогнозирования будущего.

Процессный подход к разработке и реализации стратегии организации

Эффективность стратегического управления, в первую очередь, определяется адекватностью и последовательностью применения методологических подходов к разработке и реализации стратегии организации.

для сохранения
конкурентоспособности
организации необходимо
создавать и развивать
конкурентные
преимущества

ПОДХОДЫ К ПЛАНИРОВАНИЮ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
... ИМЕЮТ ЭВОЛЮЦИОННЫЙ
ХАРАКТЕР РАЗВИТИЯ

Методологическую базу стратегического управления составляет обширный набор управленческих подходов, среди которых можно выделить системный, процессный, ситуационный. При разработке стратегии развития организации возможно комплексное применение преимуществ каждого из подходов, при условии их взаимосвязанности в рамках стратегии и отсутствии противоречий.

Процессный подход к проблеме стратегической ориентации управления предприятием с целью достижения долгосрочного успеха предполагает рассмотрение стратегического управления как последовательности четырех взаимосвязанных этапов:

1) *Стратегический анализ*
Для подготовки процесса разработки стратегии организации необходимы комплексная диагностика состояния внешней и внутренней среды, а также составление долгосрочных прогнозов ее динамики.

2) *Формирование стратегических альтернатив и определение основных целей организации*

Разрабатываются возможные сценарии развития на основе предполагаемых возможностей и ограничений развития, которые потом проходят критическую проверку на основании оценки преимуществ и рисков их реализации.

3) *Стратегическое планирование*
Разработка и оформление стратегии организации, представляющей собой вектор управленческой деятельности, направленной на сокращение разрыва между текущим состоянием и желаемой перспективой будущего.

Таблица

**Характеристика этапов развития стратегического менеджмента
в процессе эволюции**

Этап развития стратегического менеджмента	Характеристика планирования развития организации	Возможности прогнозирования будущего развития событий	Инструменты управления развитием организации
Реактивный 1930–1950 гг.	Планирование на основе итогов бюджетно-финансового контроля	Снижение привычности и предсказуемости будущего	Бюджетирование и финансовый контроль, анализ внутренней отчетности
Прогнозный 1950–1960 гг.	Долгосрочное планирование на основе экстраполяции	Экстраполяция будущего на основе прошлого	Долгосрочное планирование и прогнозирование, инвестиционные программы
Исследовательский 1960–1980 гг.	Прогнозирование и планирование организационных изменений	Изменение текущей ситуации на основе вероятных сценариев будущего	Стратегическое планирование, анализ внешней и внутренней среды, позиционирование на рынке
Адаптивный 1980-е гг.–по настоящее время	Управление на основе гибких экстренных решений	Ограниченность возможностей планирования	Сценарный подход, индикативное планирование ранжирование стратегических задач

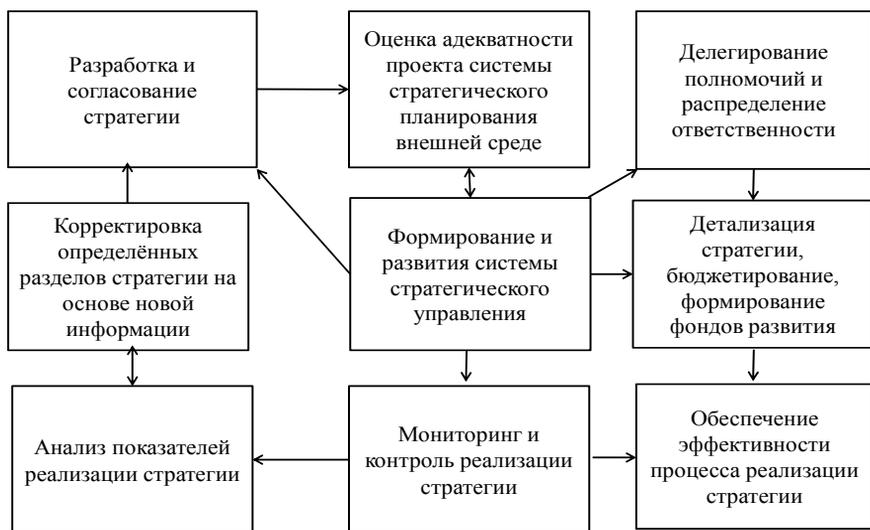


Рис. Процесс формирования и совершенствования системы стратегического управления организацией

4) Стратегический контроллинг

Создание системы ключевых показателей мониторинга эффективности реализации стратегии с целью корректировки стратегических планов в случае неудовлетворительных результатов (5).

Комплексный подход к управлению предприятием

В рамках комплексного подхода к управлению предприятием учитывается широкий набор аспектов деятельности организации, их взаимосвязи. Комплексный подход к стратегическому планированию развития организации комплементарен системному подходу в управлении, который нацелен на исследование и оптимизацию взаимосвязи между функциональными подсистемами предприятия и системой стратегического менеджмента.

Ключевым аспектом планирования стратегической деятельности организации является разработка рацио-

нальной организационной структуры системы стратегического управления. В связи с этим представляется актуальным исследование особенностей применения системного подхода к стратегическому планированию деятельности организации (7).

Каждая организация, с точки зрения системного подхода к стратегическому управлению, обладает присущими ей особенностями реализации стратегических программ, обусловленными различиями в реакции на различные методы управления и факторы внешней среды.

внедрение стратегического менеджмента было реакцией на растущий уровень нестабильности бизнес-процессов

при разработке стратегии
развития организации
возможно комплексное
применение преимуществ
каждого из подходов

Системный подход к управлению предполагает, что подсистемы организации находятся в тесной взаимосвязи между собой, а также формируют социально-экономические связи с внешней средой. Таким образом, организация рассматривается как иерархически выстроенный комплекс взаимосвязанных элементов, объединенных в относительно автономные подсистемы.

Важным аспектом планирования стратегической деятельности организации является разработка рациональной организационной структуры системы стратегического управления. В связи с этим, применение системного подхода в процессе исследования и совершенствования структуры управления обусловлено возможностью ранжирования целей организации по уровням управления (8). Каждая из основных целей развития организации реализуется через решение совокупности управленческих задач в рамках функциональных подсистем и интегрированных структурных подразделений аппарата управления.

Графическая модель процесса формирования и совершенствования системы стратегического управления организацией представлена на *рисунке*.

Отличительные особенности российского стиля управления

Стиль управления в российских организациях существенно отличается от стиля

западных корпораций, что непосредственно влияет на процесс внедрения управленческих инноваций в области стратегического менеджмента. В ходе исследования были выявлены следующие отличительные особенности российского стиля управления, препятствующие эффективному внедрению принципов стратегического менеджмента:

- широкое применение морально устаревшего принципа планирования «от достигнутого», предполагающего определенную экстраполяцию прошлых достижений, несмотря на динамику изменений во внешней среде;

- в организациях сильны явления клановости и местничества, часто управленческий аппарат представляет собой конгломерат соперничающих между собой группировок;

- руководители больше ориентированы на привычные методы управления или уже готовые управленческие «рецепты»;

- недостаточное внимание организации рабочего времени руководителей, отсутствие понимания важности расстановки приоритетов и поиска баланса между стратегическим и организационным управлением;

- излишнее внимание роли краткосрочных успехов, стимулирование решения краткосрочных задач, а не стратегического мышления;

- недостаточное внимание к анализу корпоративной культуры и созданию системы пропаганды корпоративных ценностей (6).

Негативные последствия выявленных организационных противоречий, по мнению автора, могут быть минимизированы последовательным формированием вектора стратегического развития организации на основе комплексного внедрения методологии стратегического менеджмента.

Этапы внедрения стратегического управления на предприятии

Автором предлагается следующая последовательность этапов внедрения стратегического управления на предприятии:

- 1) формирование у высшего руководства организации современной системы взглядов на стратегическое управление предприятием, повышение квалификации в рамках образовательных программ и мастер-классов;
- 2) комплексный анализ деятельности предприятия, совершенствование системы оценки основных производственно-экономических показателей, разработка комплекса маркетинга предприятия;
- 3) изучение мнения руководства и собственников о состоянии системы стратегического управления на предприятии с помощью методов экспертных оценок. Определение миссии и видения долгосрочного развития предприятия;
- 4) разработка стратегических моделей и оптимизация на их основе основных бизнес-процессов предприятия. Совершенствование организационной структуры предприятия с целью оптимизации процессов стратегического планирования;
- 5) внедрение на предприятии ERP-систем, оптимизирующих планирование ресурсов предприятия, а также интеграция на ее основе организационной структуры процессов производства, логистики, кадрового и финансового менеджмента, бухгалтерского учета, документооборота и т.д. Параллельно необходимо осуществлять формирование структуры центров финансовой ответственности и оптимизации системы внутрифирменного бюджетирования;
- 6) разработка системы показателей

реализации стратегических целей для каждого структурного подразделения организации. Определение индикативных значений по каждому показателю и сроков их достижения. Координация полномочий и ответственности с целью исключения противоречий в управленческой структуре, а также проверка ее сбалансированности;

7) внедрение, контроль реализации первого этапа стратегии, ее корректировка. Информатизация и автоматизация систем мониторинга и контроля. Совершенствование политики стимулирования персонала с точки зрения реализации стратегии долгосрочного развития.

Выводы

На современном этапе развития стратегического менеджмента широко применяется процессный подход к разработке стратегии развития предприятия. Применение системного подхода даст возможность оценки структуры материальных, финансовых и информационных потоков организации. Современные производственные и управленческие процессы представляют собой сложные системы горизонтальных и вертикальных потоков управления, имеющих неритмичный характер, поэтому для

комплексный подход
к стратегическому
планированию
развития организации
комплементарен
системному подходу
в управлении

оптимизации параметров стратегического управления необходимо внедрение инструментария системного анализа, в частности, матричных методов расчета.

Литература

1. Смирнова О.О. Стратегическое государственное планирование в России. – М.: Издательство МНЭПУ, 2010. – 142 с.
2. Chandler A.D. The Visible Hand, Cambridge, Mass. and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.
3. Катыкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб: Высшая школа менеджмента, 2008. – 548 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управ-

ление / под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 415 с.

5. Харченко К.В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии. – Белгород: Обл. типография, 2009. – 304 с.
6. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.
7. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / под ред. С.Г. Божук. – СПб: Питер, 2007. – 496 с.
8. Напольских Д.Л. Инновационный кластер как современный институт социально-экономического развития территории // Вопросы новой экономики. – 2012. – № 3. – С. 49–54.

рп

Yuri A. Bolovintsev

Candidate of Economical Sci., Chairman of the Board of directors "NSLK", LLC, Moscow

Methodological and theoretical approaches to strategic planning of company activities

Abstract

This article considers methodological and theoretical foundations of strategic planning of company development as a core factor for its long-term success and competitiveness in modern world. It examines methodological foundations and problems of introduction of strategic planning mechanism into Russian economy. It also proposes a model of forming a system of strategic planning within the framework of systemic approach to company activity study.

Key words: strategic planning, company strategy, company management, strategic management