

## Стратегия и стратегическое планирование. Диалектическое единство и различие взглядов

Е.С. Васильчук, канд. экон. наук

Рассматриваются вопросы о роли стратегического планирования в современных условиях, взаимосвязи стратегии и стратегического планирования, а также основные различия во взглядах о месте и функциях стратегического планирования при разработке стратегии. Отмечается необходимость комплексного подхода при рассмотрении данных понятий.

*Ключевые слова:* стратегия; стратегическое управление; стратегическое планирование.

### Strategy and Strategic Planning. DIALECTICAL unity and Difference of Views

E.S. Vasilchuk, Candidate of Economics

The author studies the questions about the role of strategic planning in the modern conditions, correlation of strategy and strategic planning, as well as the main basic differences of views about the place and functions of strategic planning during the strategy development. The article emphasizes the necessity of comprehensive approach for considering these concepts.

*Key words:* strategy; strategic management; strategic planning.

Вопросам разработки стратегии на разных организационных уровнях в последние десятилетия уделяется повышенное внимание, что обусловлено комплексным влиянием глобализации экономики, высоким уровнем инновационности практически во всех сферах экономической деятельности, быстрой сменой потребительских предпочтений и, как следствие, влиянием всех этих факторов на выбор организацией направления развития. И если о необходимости разработки стратегии говорят практически все специалисты, то о месте и роли стратегического планирования в этом процессе мнения авторов существенно расходятся и за указанный период неоднократно претерпевали существенные изменения. Диапазон взглядов о роли и месте стратегического планирования в современном бизнесе варьируется от практически полного отрицания использования стратегического планирования в современных условиях до мнения об усилении роли стратегического планирования. По нашему мнению, истина находится ближе к последней точке зрения с определенными корректировками.

Основная ошибка при рассмотрении вопросов использования стратегического планирования в практике современного бизнеса заключается в узком понимании проблемы, выделении отдельных подходов, применяемых в стратегическом планировании, из общего контекста. При этом существуют определенные различия во взглядах на стратегическое планирование отечественных и зарубежных авторов. Во многих работах отечественных авторов критика стратегического планирования строится на противопоставлении стратегического планирования и стратегического управления. Как правило, отмечается, что в современных условиях необходим переход от стратегического планирования к стратегическому

управлению. При этом авторы забывают, что одной из основных функций стратегического управления является как раз планирование. По нашему мнению, такой подход вытекает из укоренившегося во многих публикациях 60-х годов прошлого века подхода к стратегическому планированию со ссылкой на И. Ансоффа, хотя он сам позднее делает акцент на комплексном рассмотрении данных вопросов с позиций стратегического управления (например, см. [2]).

В то же время во многих публикациях зарубежных специалистов отмечается важность стратегического планирования, а критике подвергаются лишь отдельные подходы при использовании планирования. Например, Т. Дж. Питерс, Р. Х. Уотерман-мл., критикуя отдельные подходы в применении стратегического планирования в компаниях, отмечают, что они возражают не против планирования, а против того, что планирование в компании становится самоцелью, так как зачастую план претендует на роль окончательной истины и данные, которые не соответствуют заранее сложившемуся плану, искажаются или откровенно игнорируются менеджментом компании [8]. Но это не проблема стратегического планирования, а проблема менеджмента компании, использующего различные методы стратегического планирования в практике компании без должного внимания к меняющейся ситуации, проблема понимания сущности стратегического управления. По этому поводу И. Ансофф пишет, что «... стратегическое планирование не принесет должных результатов при его неправильном использовании» [1, с. 41].

При этом стратегия и стратегическое планирование развития бизнеса должны находиться в тесной взаимосвязи, но без жесткой формализации. Как отмечал Дж. Куинн, стра-

тегия необходима тогда, когда организация имеет дело с умным оппонентом, ответные действия которого могут существенным образом повлиять на итоговый результат действий организации на различных организационных уровнях. По его мнению, стратегии присущи следующие характерные черты:

«Во-первых, эффективная формальная стратегия должна содержать в себе три важнейшие составляющие: основные цели деятельности; наиболее существенные элементы политики, направляющие или ограничивающие поле деятельности; и последовательность основных действий, направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранной политики.

Во-вторых, эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких ключевых концепций и направлений, что придает им согласованность, сбалансированность и сфокусированность.

В-третьих, стратегия имеет дело не только с непредсказуемыми, но и с неизвестными факторами.

В-четвертых, в любой сложной организации должна быть иерархия взаимосвязанных и поддерживающих друг друга стратегий. Каждая из таких стратегий должна быть более или менее завершённой и соответствовать заданному уровню децентрализации» [6, с. 30–31].

В данном случае первая характерная черта стратегии включает в себя и составляющую стратегического планирования как последовательность основных действий компании.

Одним из основных критиков стратегического планирования, на работы которого в основном ссылаются как российские, так и зарубежные авторы, является Г. Минцберг. По замечанию М. Мак-Дональда, Г. Минцберг в своей работе хотя и «резко критикует сущность стратегического планирования, но не предлагает никаких конкретных решений и действий в глобальном, многокультурном, многопродуктовом, многорыночном, многонациональном, многофункциональном аспектах» [3, с. 42].

При этом Г. Минцберг ставит знак равенства между разработкой стратегии и стратегическим планированием, хотя сам И. Ансофф придерживается иной точки зрения (например, см. [2, с. 160–161]).

Несмотря на критику подходов стратегического планирования при разработке стратегии, Г. Минцберг в дальнейшем «забывает» об этом и в работе «Школы стратегий», выделяя девять основных направлений (школ) при разработке стратегии развития бизнеса и в большей или меньшей степени критикуя их, в завершение своего классификационного списка называет еще одно направление – *школу конфигурации*, рассматривающую построение стратегии как процесс трансформации, к сто-

ронникам которой он относит и себя. Особенностью данной школы является то, что она объединяет идеи всех рассмотренных школ, в том числе и подвергаемых самой активной критике. Выбор стратегии определяется временем и (или) обстоятельствами.

Основные положения школы конфигурации сформулированы Г. Минцбергом следующим образом:

1. Большую часть времени организация может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей.

2. Периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в иную конфигурацию.

3. Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации со временем выстраивается в схематическую последовательность (концепция жизненных циклов организаций).

4. Основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени или по крайней мере тех изменений, которые вписываются в её стратегию.

5. Процесс построения стратегии сводится к разработке концепций или формальному планированию, к систематическому анализу или видению руководства, к скооперированному обучению или конкурентной политике, к сосредоточенности на индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивающей реакциями на воздействия внешней среды.

6. Результирующие стратегии принимают формы планов или схем, позиций перспектив или уловок, но опять же каждая в свое время и в соответствии с ситуацией [5, с. 252–253].

С учетом того, что школа конфигурации опирается на все лучшее из других школ стратегий, то и критика ее, как таковая, отсутствует. Следует отметить, что конкретные стратегии в рамках крупных корпораций фактически представляют собой комбинированные стратегии, позволяющие учитывать отдельные нюансы рынков и бизнесов. В данном аспекте с Г. Минцбергом можно полностью согласиться. Функционирование бизнеса происходит в турбулентной среде с постоянно меняющимися условиями, поэтому использование ограниченного набора методов, методик или одного из подходов не даст желаемых результатов. Практически любую проблему, стоящую перед фирмой, необходимо решать комплексно.

По своей сущности, стратегическое планирование – это оценка возможности реализации стратегии по времени с учетом необходимых ресурсов. Несмотря на высокую турбулентность внешней среды бизнеса, которая, по сути своей, должна перечеркивать те положительные моменты, которые дает менеджменту организации стратегическое планирование,

уровень использования методологии стратегического планирования в современном бизнесе не только не снижается, но даже и растет. Так, например, при присуждении ежегодной американской награды за качество Malcolm Baldrige National Quality Award выделяется категория 2 – стратегическое планирование. При этом сфера планирования существенно расширилась, выйдя за рамки планирования качества продукции и организационных изменений и став основой разработки всей стратегии бизнеса [11, с. 64].

Критикуя стратегическое планирование, ряд специалистов делает упор на то, что в современных условиях, для которых характерна высокая изменчивость внешней среды, при разработке стратегии требуется больше импровизации, чем формализации. Поэтому формальные подходы, используемые в стратегическом планировании, утратили свое значение. Однако такая точка зрения является достаточно уязвимой. Роль стратегического планирования в современных условиях заключается в том, чтобы использовать стратегию как источник концентрации и целевого направления, а не как план. Поскольку, чтобы даже импровизировать в условиях повышенной турбулентности, необходимо знать, на какую тему будет эта импровизация.

М. Мак-Дональд в своей работе отмечает: «Стратегическое планирование – это процесс формулирования долгосрочных целей и стратегий для всего предприятия или его подразделения путем сопоставления имеющихся ресурсов и открывающихся возможностей. Его назначение – помочь предприятию достичь реальных целей, а также занять желаемую конкурентную позицию за определенное время. Оно служит снижению риска допустить ошибку и поставить предприятие в позицию, дающую возможность отреагировать на произошедшие изменения, обратив их в свою пользу» [3, с. 76].

К. Омае напрямую связывает понятия «стратегия» и «стратегическое планирование». Он отмечает, что «смысл деловой стратегии создать реальное конкурентное преимущество. Если нет конкурентов, то нет потребности в стратегии, поскольку единственная цель стратегического планирования – позволить компании добиться наиболее эффективным образом устойчивого превосходства над конкурентами» [7, с. 39]. В своей работе он выделяет четыре способа усиления конкурентных позиций компании, называя их четырьмя методами стратегического планирования:

1. Перераспределение имеющихся ресурсов в целях усиления определенных функций или операций и увеличения рыночной доли и рентабельности компании. Суть данного метода – определить ключевые факторы успеха (КФУ) в рассматриваемой отрасли или биз-

несе и затем сконцентрировать ресурсы в конкретной области, где компания видит возможность добиться наиболее существенного стратегического превосходства над конкурентами.

2. Использование уникальных достоинств собственного продукта как основа увеличения рыночной доли компании. Эксплуатация слабостей конкурентов (на уровнях структуры активов, технологии, сети сбыта продуктов и т.п.) – стратегия «относительного превосходства».

3. Использование нестандартной стратегии, направленной на подрыв ключевых факторов успеха, на которых основано преимущество конкурентов, – стратегия «агрессивных инициатив». Поставить под сомнение предпосылки, которые приняты при ведении дел в этой отрасли или на рынке, разрушить статус-кво и таким образом создать совершенно новое и мощное конкурентное преимущество. Всегда ставить под сомнение то, что воспринимается как данность в конкретной отрасли или бизнесе, задавая вопрос «почему?».

4. Создание новых рынков или новых продуктов, активная разработка рынка в конкретных областях, которые не заняты конкурентами, – метод «стратегических степеней свободы». Стратегические степени свободы – это направления, по которым можно двигаться, достигая требуемого результата – удовлетворения целевой функции покупателя [7, с. 40–42].

Перефразируя М. Мак-Дональда, можно отметить следующие характерные особенности стратегического планирования:

1. Стратегическое планирование – не просто последовательность действий, но и набор ценностей и предположений, являющихся составной частью всего процесса выработки и реализации стратегии компании.

2. Организация – это не просто объединение людей и ресурсов, она также содержит определенные ценности и предположения, составляющие основу строго индивидуальной корпоративной культуры, находящейся в определенной зависимости от уровня ее зрелости.

3. Если основополагающие объективные принципы стратегического планирования согласуются в большей или меньшей степени с подходами, практикуемыми в компании, то существует высокая вероятность применения процесса стратегического планирования.

4. Процесс стратегического планирования может быть отвергнут, если между объективными ценностями, положенными в основу стратегического планирования, и субъективными достижениями организации происходит конфликт, т. е. если субъективная оценка приоритетов деятельности высшего менеджмента компании и исповедуемая им политика вступают в противоречие с тем, что диктуется требованиями стратегического управления, то трудно

ожидать, что в компании произойдут серьезные стратегические изменения.

5. Организация не изменит свою систему ценностей, пока не произойдет значительное событие, способное сделать перемену оправданной, т. е. если дальнейшее следование прежним курсом приведет компанию к существенным рыночным потерям или финансовой катастрофе [3].

М. Портер отмечает: «То внимание, которое сегодня уделяется стратегическому планированию в фирмах США и других стран, строится на предположении, что тщательное формулирование стратегии приносит значительный экономический эффект хотя бы в силу координации политики (если не действий) подразделений фирмы и ориентирования ее на достижение некоторой общей совокупности целей» [9, с. 23].

Дж. Миддлтон выделил шесть ключевых принципов стратегического планирования, вытекающих из работы М. Портера [4], которыми должна руководствоваться компания при разработке стратегии:

1. Компания должна начинать с правильной *цели* – в первую очередь, это долгосрочная прибыль на инвестиции. Реальную экономическую ценность можно получить только в том случае, если стратегия опирается на длительную доходность. Экономическая ценность создается тогда, когда потребители изъясляют желание платить за продукт или услугу цену, превышающую затраты на производство этих продуктов или услуг. Когда определяющими становятся объем или лидерство на рынке и подразумевается, что доходы также должны расти, результатом чаще всего оказывается слабая стратегия. То же самое справедливо, если стратегия выдвигается в ответ на пожелания инвесторов.

2. Стратегия должна давать компании возможность *предлагать ценность*, или полезные для потребителя товары или услуги, отличные от тех, которые предлагают конкуренты. В этом случае стратегия не является ни попыткой найти универсальное и оптимальное направление конкуренции, ни способом дать все и каждому потребителю. Она определяет направление конкуренции, создающее при определенном использовании или для определенного круга потребителей уникальную ценность.

3. Стратегия должна отражать *отличительные особенности цепочки создания ценности*. Для установления надежного конкурентного преимущества компании следует заниматься деятельностью, отличной от деятельности конкурентов, либо осуществлять эту деятельность другим способом. Компании необходимо определить способы производства, логистики, доставки услуг, маркетинга, управления кадрами и т. п., рознящиеся со способа-

ми конкурентов и созданные специально для собственного уникального предложения компании. Если компания последовательно отбирает лучшие методики, она придет к тому, что будет выполнять работу тем же способом, что и ее конкуренты. В этом случае достижение преимуществ становится затруднительным.

4. Компании должны отказаться от некоторых продуктов, услуг или видов деятельности, чтобы стать уникальными. Сильные стратегии включают *компромиссы*. Такие компромиссы, связанные с созданием продукта или стоимостной цепочки, и есть то, что действительно отличает компанию. Если создание продукта или стоимостной цепочки для своего совершенствования не требует компромиссов, такой подход становится новой, лучшей методикой, которую начинают повторять, потому что конкуренты могут делать это, не жертвуя своими собственными способами конкуренции. Попытка дать потребителю все практически гарантирует отсутствие какого-либо преимущества для компании.

5. Стратегия должна определять *сочетание* всех элементов деятельности компании. Стратегия предполагает независимое принятие решений на протяжении создания всей стоимостной цепочки; все направления деятельности компании обязаны усиливать друг друга. Например, дизайн продукта компании призван усиливать подход к его производству, и оба эти направления должны быть рычагом в осуществлении послепродажных услуг. Сочетание элементов не только увеличивает конкурентное преимущество, но также затрудняет повторение стратегии. Конкуренты могут относительно легко копировать только одно направление деятельности или одну черту продукта, но им будет намного труднее повторить всю систему конкуренции. В отсутствие сочетаемости элементов отдельные улучшения в производстве, маркетинге или распределении копируются очень быстро.

6. Стратегия должна определять *последовательность направления движения*. Компания должна четко определить предложение, которое она будет отстаивать даже ценой потери части возможностей. Без четкой последовательности направлений движения компаниям трудно выработать уникальные навыки и ценные качества или завоевать у потребителей устойчивую репутацию. Частое «переориентирование» компании обычно является признаком недостаточности стратегического мышления и скатывания к посредственности. Постоянное осуществление необходимо, но его всегда разумнее осуществлять в направлении, определенном стратегией [4, с. 161–162].

В книге «Стратегическая гибкость» авторы, ссылаясь на работы Г. Минцберга, отмечают, что стратегии в организации разрабатываются не столько в ходе формального плани-

рования, проводимого высшим менеджментом (как считал и что критиковал Г. Минцберг), сколько в ходе каждодневной рутинной управленческой работы, лучше описываемой в терминах социального и политического поведения. Только потом менеджеры создают умоглядные модели, опираясь на полученный опыт, чтобы представить ситуации в комплексе. В то же время они отмечают, что стратегии на уровне бизнес-единиц должны быть направлены на разработку системы цепочек создания стоимости, которая могла бы усовершенствовать изготовление товара на заказ при помощи управляемой, достаточно гибко реагирующей на внешние импульсы системы процессов. В последнее десятилетие понимание ведущими компаниями роли стратегического планирования как процесса достижения координации и консенсуса внутри организации выражается, в частности, в децентрализации процесса стратегического планирования, в сдвиге ответственности за него с общекорпоративных плановых отделов на уровень линейных менеджеров и в усилении акцента на его обсуждение между бизнес-подразделениями и штаб-квартирой [10].

Как показывает сравнительный анализ мнений по отдельным аспектам стратегического планирования, основные противоречия у сторонников и противников стратегического планирования в бизнесе связаны со степенью соотношения стратегии и стратегического планирования. Однако, логически рассуждая, можно прийти к следующему. Если стратегия есть определённые действия, мероприятия, направленные на достижение поставленных целей, то стратегическое планирование тесно связано со стратегией. При этом вовсе не обязательно, чтобы в процессе стратегического планирования формулировалась стратегия. Она может быть определена и другими путями. Как правило, когда говорят о планировании стратегии, подразумевают подразделение в корпорации, компании, которое и осуществляет этот процесс. Но как показывает практика и опыт многих компаний, это не совсем и не всегда так. Процесс формулирования стратегии – это больше творческий, а не формализованный процесс. Использование различных процедур и методик стратегического планирования позволяет более обоснованно подойти к выбору стратегии. Стратегическое планирование способствует формированию, в том числе, и стратегического мышления, позволяющего отбросить варианты стратегий, которые не способны привести к достижению требуемого результата. В конеч-

ном итоге выбор окончательного варианта стратегии остается за высшим менеджментом фирмы. Но первоначально сформулированная стратегия для управленческих целей должна быть адаптирована для всех заинтересованных участников. При этом она обретает определенную форму плана или программы, чтобы быть понятной и удобной для практического использования всем коллективом организации.

Анализ рассмотренных работ позволяет сделать следующие выводы:

1) разработка стратегии не всегда осуществляется в процессе формального стратегического планирования и может являться результатом интуиции или предвидения руководителей бизнеса, однако обоснование предлагаемой стратегии осуществляется в процессе стратегического планирования;

2) процесс стратегического планирования в организации базируется на определенной стратегии;

3) стратегическое планирование необходимо рассматривать в общем контексте стратегического управления бизнесом;

4) в процессе стратегического планирования необходимо сравнение различных стратегических альтернатив развития бизнеса;

5) при изменении рыночной ситуации отвергнутая ранее стратегическая альтернатива может стать базовой стратегией.

#### Список литературы

1. **Ансофф И.** Стратегический менеджмент. Классическое издание: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
2. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. **Мак-Дональд М.** Стратегическое планирование маркетинга: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
4. **Миддлтон Дж.** Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 272 с.
5. **Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.** Школы стратегий: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
6. **Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С.** Стратегический процесс: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
7. **Омае К.** Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски: пер. с англ. – М.: Альпина Букс, 2007. – 215 с.
8. **Питерс Томас Дж., Уотерман-мл., Роберт Х.** В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки: пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 560 с.
9. **Портер М.** Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
10. **Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О Нил Д.** Стратегическая гибкость: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
11. **Шив Чарльз Д.** Курс MBA по маркетингу: пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 716 с.

*Васильчук Евгений Степанович,*  
Ивановский государственный университет,  
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и организации предпринимательства,  
e-mail: vas\_evlg1954@mail.ru