**Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия**

Корпоративное планирование (corporate planning) как подход к выработке стратегии исторически сформировался первым. У его истоков стояли такие «классики» теории стратегического планирования, как И. Ансофф, А. Чандлер, К. Эндрюс и др. Суть данного подхода — определение логических предписаний об организации самого процесса, который представляется как линейно-последовательная процедура принятия решений, включающая высшее руководство в поиск по использованию необходимой информации для генерирования, оценки и выбора путей будущего развития предприятия.

Главная концепция данного подхода заключается в достижении определенного уровня рациональности в выборе стратегического развития на основе ценной информации. Стратегическое планирование является в этом случае прерогативой высшей администрации (т. е. предполагается жесткая централизация процесса принятия решений), а работники на средних и нижних уровнях иерархии управления функционируют строго по определенным им свыше траекториям.

Итеративное планирование (logical incrementalism) по сравнению с предыдущим подходом является более деструктивным, чем конструктивным. Как считает Дж. В. Квин, оно определяется как процесс выработки стратегии, реализуемой на предприятии в действительности. Роль высшей администрации определяется как «организатора» процесса, объединяющего в единое целое частные стратегии, которые генерируются в различных структурных подразделениях. Однако высшее руководство все равно остается «архитектором» стратегии, так как, во-первых, определяет базовые ориентиры развития, а во-вторых, создает условия, при которых протекает процесс стратегического планирования, — информационную базу и компетентность персонала. Именно поэтому выработка окончательной стратегии развития осуществляется в итеративном режиме.

Описанные выше подходы к процессу стратегического планирования являются базовыми. Обычно они противопоставляются друг другу как подходы «сверху—вниз» и «снизу—вверх». Однако, как нам представляется после проведения более глубокого анализа, такой взгляд является достаточно поверхностным. Второй подход можно считать логическим продолжением первого, как более глубокое проникновение в сущность стратегического планирования как такового. В современных условиях стратегическое планирование понимается в более широком смысле и включает в себя не просто процесс выработки плана, но и процесс его реализации. Поэтому к процессу планирования должны быть привлечены и конкретные исполнители плановых решений. С одной стороны, процесс планирования становится в этом случае более многоступенчатым, а его сходимость — не такой однозначной. С другой — вероятность реализации плана резко увеличивается. К настоящему времени разработаны и опробованы в практике западных фирм специальные процедуры, обеспечивающие согласование интересов в условиях выработки стратегического плана.. И последнее. Итеративное планирование требует достаточно высокой культуры стратегического мышления, как у высшего руководства, так и у руководителей более низкого уровня. Интуитивное планирование (muddling through) обычно рассматривается как третий подход к стратегическому планированию развития предприятия. Можно сказать, что этот подход сродни итеративному планированию за исключением того, что «окончательное принятие решения не обеспечивается с такой же степенью целесообразности». Высшее руководство устанавливает простые и глобальные цели, которые обеспечивают небольшое, но достаточно устойчивое продвижение. Другими словами, лица, принимающие решение (ЛПР), вынуждены, в конце концов, повторять мелкие шажки для достижения поставленной цели и сделать приспособляемость необходимым условием своей деятельности. Поэтому их роль по сравнению с первыми двумя подходами менее логична и профессиональна.

Сторонники данного подхода утверждают, что он основан на опыте и интуиции высшего руководства, а направленность на небольшие шаги по достижению глобальной цели делает его более рациональным и менее дорогостоящим, чем корпоративное планирование. Кроме того, если на предприятии отсутствуют профессионалы в области стратегического планирования в «верхнем эшелоне власти», то первый и второй подходы просто обречены на неудачу. С другой стороны, критики данного подхода к стратегическому планированию доказывают на исторических примерах, что в условиях «стратегического дрейфа», который инициирует интуитивное планирование, предприятие не в состоянии быстро и адекватно реагировать на меняющиеся условия среды, а также не способно перестраивать свою деятельность качественно, что очень важно в условиях конкурентной борьбы.

Наконец, четвертый подход к стратегическому планированию — хаотическое планирование (garbade can) — планированием как таковым не является. Как пишут Б. Ричардсон и Р. Ричардсон, в данном случае «решения по стратегическому выбору являются результатом взаимодействия между проблемами, решениями, участниками и выбором, все из которых возникают независимо друг от друга. Проблемы могут возникать неожиданно и всюду. Решения существуют вне зависимости от того, существуют ли проблемы. Решения принимаются быстро и следуют друг за другом».

Данная позиция противопоставляется реальному корпоративному планированию и не учитывает преимуществ организации процесса, характерного для итеративного планирования.

Анализ школ стратегического менеджмента

В настоящее время широко известны и глубоко разработаны три конструктивистские теории стратегического планирования и управления, позволяющие сформулировать конкретные стратегии развития организации в соответствии с современными представлениями экономической науки.

Суть школы дизайна, главным идеологом которой считается К. Эндрюс,:

• формирование стратегии происходит как нахождение соответствия между характеристиками фирмы и теми возможностями, которые определяют ее позицию во внешней среде;

• стратегия, разработанная для конкретной организации, уникальна и формируется вне всяких шаблонов и заранее определенных стандартов.

Основным методом, применяемым при формировании стратегии в рамках школы дизайна, является широко известный SWOT-анализ.

Школа планирования, основателем и наиболее последовательным разработчиком, которой является И. Ансофф, по своим исходным положениям во многом перекликается со школой дизайна, но можно назвать одно принципиальное отличие. Простая неформальная модель школы дизайна превращена в школе планирования в строго определенную последовательность шагов, почти на грани автоматизма. Стратегия в представлении И. Ансоффа — результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенного в виде контрольных таблиц и поддерживаемого соответствующими моделями. Именно поэтому основным инструментарием данной школы являются так называемый вектор роста (матрица «товар—рынок» И. Ансоффа) и соответствующие модели диверсификации на основе портфельного анализа.

Школа позиционирования, основоположником которой справедливо считается М. Портер, исходит из следующего основного постулата: «Для каждой отрасли имеется ограниченное число ключевых стратегий, которые могут принести нужные результаты» При этом нужные результаты — конкретные преимущества, которые фирма получает на рынке. Именно М. Портер впервые подробно исследовал конкуренцию не с позиций макроэкономики, а точнее, общей эко­номической теории, а рассмотрел ее в качестве важнейшего аспекта функционирования фирмы. Особый упор в школе позиционирования делается на так называемый конкурентный анализ, который позволяет выбрать одну из типовых стратегий конкуренции. При этом методы конкурентного анализа («пять сил конкуренции», выделение стратегических групп для конкурентной среды и построение «цепочки цен­ностей» при исследовании ресурсного потенциала фирмы), а также предложенные типовые стратегии М. Портера или Ф. Котлера (они будут рассмотрены подробнее в главе 4) понятны и достаточно легко применимы на практике.

Обобщая проведенный анализ, выделим три общих основных постулата, на которых базируются рассмотренные нами конструктивистские теории стратегического планирования:

• стратегии формулируются как набор жестких предпочтений, хорошо продуманных заранее;

• стратегии формулируются высшим руководством организации, исходя из системы ценностей, миссии и культуры компании;

• внешняя среда организации достаточно постоянна в своих качественных параметрах во времени и может быть исследована име­ющимися в распоряжении высшего руководства приемами и методами.

Обычно используются три основные схемы перспективного планирования.

Планирование «снизу—вверх» (характерно для диверсифицированных предприятий) означает, что цели отделений, стратегии их развития, производственные планы инициируются оперативными подразделения­ми предприятия. В прерогативу же планового отдела предприятия вхо­дит установление форм плановых документов и координация плановой деятельности оперативных подразделении. Однако при этом основные элементы стратегии (особенно финансовые показатели) все равно разрабатываются высшим руководством.

При планировании «сверху—вниз» (характерном для предприятий, специализированных на производстве какой-то определенной продукции) базовая информация, задачи каждого подразделения и ключевые стратегии формируются на уровне предприятия в целом и служат для оперативных подразделений руководящей линией. Последние состав­ляют в лучшем случае среднесрочные планы своего развития.

Интерактивное планирование (которое наиболее широко распространено в настоящее время) представляет собой нечто среднее между двумя описанными выше схемами. В этом случае идеи формируются в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановым отделом предприятия и его оперативными подразделениями. Высшее руководство устанавливает цели и направления деятельности предприятия. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали по специально разработанным процедурам. Отдельные стратегии, (приобретения, участие в современных предприятиях и новых проектах), которые нельзя поручить какому-либо одному подразделению, вырабатываются плановым отделом или отделом развития и осуществляются на уровне предприятия в целом.