**Базовые модели стратегического планирования**

Набор принципиальных элементов концепции стратегического планирования определялся на основе поиска путей преодоления ограничений, свойственных системе долгосрочного планирования. Собственно, в различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного планирования на основе экстраполяции от стратегического планирования, основанного на анализе и поиске. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил, а также поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что суть стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов путем применения анализа и активизации поиска.

Начиная с 1962 года, когда в Harvard Business Review была опубликована статья Ф. Гилмора и Р. Брандербурга «Анатомия корпоративного планирования», литература по вопросам стратегического планирования оказалась насыщена сотнями моделей, в которых были предприняты попытки формализовать этот процесс. Однако, справедливости ради отмечает Г. Минцберг, все эти модели основаны на одной теоретической конструкции или базовой модели, различаясь между собой главным образом в деталях, а не в фундаментальных принципах построения.

В связи с этим рассмотрим более подробно базовую модель процесса стратегического планирования и три ее основные модификации. Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы) основывается на широко известной процедуре SWOT анализа и разрабатывалась учеными Гарварда в течение достаточно длительного периода времени (главным образом К. Эндрюсом, иногда в соавторстве с К. Хринстенсеном). При этом Г. Минцберг называет данную модель «моделью школы проектирования», поскольку в ее основе лежит вера, что формулирование стратегии как процесса основывается на нескольких базовых постулатах, обеспечивающих «проектирование стратегии». Как следует из приведенной схемы, в самом общем виде процесс формирования стратегического плана (процесс стратегического планирования) представляет некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, выраженных в форме ключевых факторов успеха, а также сильных и слабых

сторон ресурсного потенциала предприятия, выраженных, в свою очередь, в его отличительных способностях к развитию. Естественно, что возможности внешней среды должны быть востребованы за счет использования сильных сторон ресурсного потенциала. Кроме того, должны быть выявлены угрозы внешней среды, а слабые стороны ресурсного потенциала предприятия сведены к минимуму. На формулирование стратегии, ее оценку и выбор наилучшего варианта оказывают существенное влияние ценности высшего руководства, а также этические нормы общества, которые выражаются в виде социальной ответственности.

Формулирование стратегии должно быть контролируемым, осознанным процессом мышления. Это означает, что стратегия появляется не интуитивно и не в результате внезапного выявления из «потока проблем», а является продуктом тщательно контролируемого процесса обдумывания человека. К. Эндрюс специально оговаривает, что стратегическое мышление должно основываться не на интуитивном, а на осознанном опыте, называя при этом внезапно возникающие стратегии как «оппортунизм» и «концептуальный враг стратегии». Ответственность за процесс формирования стратегии должна быть возложена на топ-менеджера организации. Исполнительный же директор является своеобразным «архитектором» стратегии, определяя, кто конкретно будет привлечен к процессу стратегического планирования. Модель формирования стратегического плана должна быть достаточно простой и информативной. Можно утверждать, что это достаточно традиционное требование к любому процессу принятия управленческих решений, поскольку обеспечивает сходимость и рациональность. Стратегии должны быть уникальными, т. е. единственными в своем роде, и являться результатом процесса созидательного проектирования. Другими словами, стратегии должны отражать сущностные (концептуальные), отличительные для данного предприятия особенности его развития, а не строиться по некоему стандартному шаблону. Стратегия как результат процесса стратегического планирования должна иметь завершенный характер. Процесс формулирования стратегии является конечным продуктом, когда полностью проанализированы и оценены все альтернативные его варианты и осуществлен выбор наилучшего из них. В силу чего оценка стратегий в одном из блоков модели Гарвардской группы понимается как процесс принятия решения, связанный с выбором наилучшего варианта стратегии.

Стратегия должна быть проста, лаконична и выражена ясным, членораздельным языком, должна облегчить деятельность предприятия, и в силу этого дает возможность ее понимания и восприятия работниками предприятия. Если стратегия является уникальной, полностью разработанной

и четко сформулированной, то она реализуема. Таким образом, все элементы организационной структуры предприятия должны обладать необходимыми знаниями и ресурсами и желанием претворить выбранную стратегию в жизнь. Финансовая стратегия представляет собой совокупность правил и средств, обеспечивающих прирост финансового потенциала предприятия. Она обязательно включает в себя анализ движения денежных потоков, соотношение между накоплением и потреблением, а также дивидендный выход. Административная стратегия — набор правил по организационному развитию предприятия. Понятно, что она, с одной стороны, связана с конкретными стратегическими альтернативами (расширение рынка и диверсификация), а с другой — синергическим эффектом как характеристикой целостности предприятия. Существенным отличием от модели Гарвардской школы бизнеса является введение И. Ансоффом обратной связи, обеспечивающей интерактивность процедуры формирования стратегического плана и непрерывность процесса ее реализации. Предметом стратегического планирования может стать любая деятельность, касающаяся предпринимательства. Модель Г. Стейнера по мнению Г. Минцберга, Г. Стейнер является абсолютным чемпионом по количеству страниц, написанных на тему планирования. Так, его главная и наиболее известная книга «Top Managment Planning», изданная в 1969 году, насчитывает около 800 страниц и содержит модель формирования стратегического планирования. Поскольку Г. Стейнер по своей природе, как считает тот же Г. Минцберг, не является разрушителем теоретических канонов, а скорее популяризатором известных взглядов на планирование, то и его модель, по

сравнению с моделью И. Ансоффа, выглядит более условной и менее привязанной к конкретной практике. Первоначальный анализ модели Г. Стейнера дает основание сделать вывод о ее близости к модели Гарвардской школы бизнеса (если не считать блока пересмотра и развития планов и обратных связей). Вместе с тем в ней есть моменты, которые дают основание выделить ее в ряд самостоятельных. Во-первых, это предположение о всесторонности охвата, полноте представления процесса планирования, жесткой последовательности этапов формирования и детализации результатов действия. Именно поэтому модель Г. Стейнера может рассматриваться как попытка объединить две рассмотренные выше модели (Гарвардской группы и И. Ансоффа). Среди объектов приложения присутствуют: прибыльность, капитальные вложения, организация производственного процесса, ценообразование, трудовые отношения, маркетинг, финансы, персонал, технологические возможности, улучшение товара, НИОКР.

Среднесрочное планирование есть процесс, в котором детализированные, скоординированные планы создаются для выбранных сфер бизнеса, для использования ресурсов по достижению целей путем реализации стратегий. Все среднесрочные программы и планы должны охватывать один и тот же период времени. Краткосрочные бюджеты и детализированные функциональные планы включают в себя краткосрочные плановые задания для продавцов, бюджеты для специалистов по материально-техническому обеспечению, планы рекламных кампаний и т. д. Как уже отмечалось, за прошедшие более чем три десятилетия после создания описанных выше трех базовых моделей процесса формирования стратегического плана многие исследователи пытались внести свою лепту в данную область стратегического менеджмента. Однако, как показывает анализ литературы по данному направлению, большинство из предлагаемых моделей в своей основе имеют принципиальные подходы или Гарвардской группы, или И. Ансоффа, или Г. Стейнера. Наиболее типичным примером такой модели может служить концептуальная модель К. Боумэна. Прежде всего при построении контура стратегического планирования учтены общепризнанные требования: полнота, информативность и простота модели. Однако важными для нас становятся и качественные, сущностные предпосылки, которые лежат в основе последовательности блоков и их взаимосвязи. В основе предлагаемого нами контура стратегического планирования лежат следующие постулаты.

- Процесс стратегического планирования представляет собой последовательность трех этапов: анализ, целеполагание и выбор.

- Стратегии предприятия строятся по иерархическому принципу. Это означает, что все структурные подразделения имеют свои собственные стратегии развития, «поглощаемые» стратегией развития предприятия в целом и скоординированные между собой.

- Стратегическое планирование есть непрерывный процесс, который не заканчивается моментом формирования плана.