### **История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки**

### Исторически первыми работами в области теории стратегического планирования, изданными в нашей стране в 1992 году, являются монографии А. Н. Петрова и Ю. В. Гусева [45, 125, 126, 127]. За последующие годы количество монографий в области стратегического планирования и управления, изданных отечественными исследователями, нельзя назвать большим. Обращают на себя внимание работы В. М. Архипова, С. П. Болотова, О. С. Виханского, А. П. Градова, Р. А. Фатхутдинова, Э. А. Уткина, А. Т. Зуба, В. С. Катькало [14, 15, 20, 28, 56, 62, 172, 173, 174]. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки

Управление фирмой как научное направление в экономике сформировалось в начале ХХ века. Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Эмерсон), а затем и классическая (административная) школа управления (А. Файоль, М. Вебер, Ч. Бернард) выделяли планирование как одну из основных функций управления предприятием. При этом планирование было краткосрочным и носило форму бюджетирования и контроля (budgeting and control). Оно было основано на постулате о стабильности внешней деловой среды и ресурсного потенциала предприятия, что в целом было характерно для экономики промышленно развитых стран первой четверти прошлого века. В силу этого планирование деятельности фирмы рассматривалось как составление годового бюджета организации, где скрупулезно учитывались все доходы и расходы от предпринимательской деятельности. Однако первые волны научно-технической революции, начальное насыщение рынка товарами, возникновение первых транснациональных корпораций привели к тому, что возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее.

Исторически долгосрочное планирование на уровне предприятия в условиях рыночной экономики сформировалось в теоретическом и практическом плане в 50-х годах ХХ века. На первом этапе оно выступало как собственно долгосрочное планирование (long range planing), когда ведущим было утверждение о перенесении тенденций развития предприятия на будущее. Особенно эффективные результаты достигались на стадии экономического подъема, когда тенденции роста прогнозировались в будущее. Ресурсное обеспечение при этом рассматривалось или как использование уже накопленного ресурсного потенциала для получения дополнительной прибыли, или как аккумулирование (накопление) ресурсов для возможного «рывка» в будущем.

Однако к началу 60-х годов деловая окружающая среда стала недостаточно стабильной, чтобы трендовые характеристики давали реалистичные результаты. Возросшая конкуренция, борьба за потребителей потребовали пересмотра концептуальных положений в области долгосрочного планирования предприятия. Поэтому планирование стало целевым, когда ресурсы рассматривались как средство достижения целей, а план представлял собой набор возможных альтернатив в соответствии с прогнозируемыми изменениями деловой окружающей среды. Данное направление получило название «стратегическое планирование» (strategic planning) и применялось в той или иной мере всеми преуспевающими фирмами промышленно развитых стран.

На сегодняшний день можно считать уже общепризнанным, что «отцами» стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. Альфред Д. Чандлер впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления. Кеннет Эндрюс сконцентрировал свое внимание как исследователя на высшем руководстве в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия. Под его руководством сложилась и несколько десятилетий плодотворно работает знаменитая Гарвардская группа. Игорь Ансофф в своих работах поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, особенно, для процедур разработки стратегии роста крупных компаний. Кроме того, книга И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» [11] многими исследователями признается в качестве первой монографии, целиком посвященной проблемам стратегического планирования.

Огромным прорывом в теории стратегического планирования явилась работа Майкла Портера «Конкурентные стратегии», опубликованная в 1980 году [133]. Сформулированные им общие стратегии конкуренции до сих пор считаются многими исследователями в области стратегического планирования наиболее работоспособными инструментами для практической деятельности современных фирм. К сожалению, в последние годы Майкл Портер отошел от научной работы и занимался консультационной деятельностью в созданной им для этого фирме.

В середине 70-х годов после известного мирового экономического кризиса динамизм и неопределенность деловой окружающей среды еще более усилились. Методология стратегического планирования в своей классической форме стала давать сбои. Это привело к тому, что некоторые экономисты стали говорить о том, что время стратегического планирования прошло, наиболее четко эта точка зрения представлена в работе Р. Уотермена «Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании» [168]. Однако сама необходимость в определении долгосрочных перспектив развития предприятия заставила ученых и практиков искать новые подходы в данном направлении. Они получили название «стратегическое управление» (strategic managment). Впервые концепция стратегического менеджмента была изложена публично И. Ансоффом в мае 1973 года на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилта. В 1979 году вышла знаменитая книга И. Ансоффа «Стратегическое управление» [10], переведенная затем на русский язык. В ней большое внимание уделяется не только процессам разработки, но и реализации стратегии, при этом непрерывность и итеративность данного процесса обязательно коррелируются с динамизмом деловой окружающей среды.

В конце 80-х годов взошла звезда Генри Минцберга, лидера современных исследователей в области стратегического планирования и управления, президента Общества Стратегического Менеджмента. Особо нашумела его книга «Взлеты и падения стратегического планирования», изданная в 1994 году, в которой Г. Минцберг сделал вывод о том, что стратегия не может быть спланирована, поскольку планирование относится к анализу, а стратегия по своей сущности является синтезом [110]. Однако в следующей своей монографии «Стратегический процесс», изданной совместно с Дж. Б. Квином в 1995 году, его высказывания носят уже более умеренный характер [111].

К середине 1990-х годов, когда начался экономический рост в большинстве промышленно развитых стран, появились новые, свежие идеи, связанные со стратегическим развитием фирмы. Наиболее известными из них являются теории ключевых компетенций Г. Хамела и К. Н. Прохолада, ценностных дисциплин М. Трейси и Ф. Вирсема, экосистем Дж. Мура, изменений правил игры Адама М. Бранденбурга и Барри Дж. Нейлбаорора [185].

В отечественной экономической литературе до 1992 года проблемы стратегического планирования рассматривались лишь эпизодически, прежде всего как опыт управления в капиталистических фирмах (смотри, например, работы Ю. П. Васильева, М. М. Крейсберга, А. Р. Стерлина, А. Л. Семенова) [153, 154, 150]. Особо следует отметить В. М. Архипова, который еще в 1984 году в своей монографии «Проектирование производственного потенциала объединения (теоретические аспекты)» поставил вопрос о необходимости разработки стратегического плана на крупных советских промышленных предприятиях. В тот период времени такой тезис носил явно революционный характер [14].

Исторически первыми работами в области теории стратегического планирования, изданными в нашей стране в 1992 году, являются монографии А. Н. Петрова и Ю. В. Гусева [45, 125, 126, 127]. За последующие годы количество монографий в области стратегического планирования и управления, изданных отечественными исследователями, нельзя назвать большим. Обращают на себя внимание работы В. М. Архипова, С. П. Болотова, О. С. Виханского, А. П. Градова, Р. А. Фатхутдинова, Э. А. Уткина, А. Т. Зуба, В. С. Катькало [14, 15, 20, 28, 56, 62, 172, 173, 174].

### 1.2. Понятие стратегии развития предприятия

А. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия — «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [205].

Данное определение представляет собой классический взгляд на саму сущность стратегии. Здесь мы сталкиваемся с прагматичным и полезным определением сущности стратегического процесса планирования и управления. Прежде всего, в данном случае следует определить долгосрочные цели развития фирмы. Эти цели должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры развития фирмы. Не может быть ничего более деструктивного для предприятия, чем постоянное изменение целей развития или же колебания в определении будущей ориентации высшего руководства. Частая смена целей развития предприятия может закончиться плачевно, так как действия станут непонятны как внешним партнерам (поставщикам, потребителям, инвесторам), так и его работникам.

Вместе с тем стабильность целеполагания не предполагает такую же устойчивость в курсах действий, направленных на реализацию поставленных целей. В конечном счете курсы действий конкретизируются в виде неких программ действий, которые чаще всего ориентированы на более короткий период, чем долгосрочные цели, почему и могут корректироваться, что позволяет обеспечить большую эффективность реализации стратегических ориентиров развития предприятия.

Ресурсное обеспечение стратегических решений, как третий элемент понятийной триады определения А. Чандлера (цели — курсы действий (программы) — ресурсы), выступает в качестве ограничений реализации данного процесса. Действительно, нахождение некоторого соответствия между целями и программами, обеспечивающими их реализацию, с одной стороны, и распределение человеческих, финансовых, технологических и других видов ресурсов, с другой стороны, реализуют одно из требований стратегического процесса — его стабильность.

Знаменитый вопрос «Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать?», предложенный учеными Гарвардской группы под руководством К. Эндрюса и Р. Кринстенсена, существенно дополняет и развивает определение стратегии А. Чандлера. Речь идет о сегментации деловой активности предприятия, определяемой в западной литературе как «**структура предпринимательства**». Данный вопрос рассматривается в контексте других двух вопросов: «Какими направлениями хозяйственной деятельности мы занимаемся, но не должны заниматься?» и «Какими направлениями хозяйственной деятельности мы не занимаемся, но должны заниматься?». Несмотря на правомерность постановки практические ответы сопряжены с огромными трудностями. Это связано с отсутствием четких критериев по проблемам прогнозирования эффективности вида бизнеса в долгосрочной перспективе и вычленением самого направления хозяйственной деятельности (например, отраслевая или рыночная принадлежность). Вместе с тем ответ существенно определяет как сам процесс формирования стратегии, так и функционирование предприятия в целом (например, его организационную структуру).

Выбор направлений хозяйственной деятельности (структуры предпринимательства) скорее искусство, чем наука, поскольку нельзя найти адекватный формализованный алгоритм, обеспечивающий полную уверенность в эффективном решении поставленной задачи. Это является очень важным утверждением, во многом определяющим процедуры и методы процесса стратегического планирования и управления.

Известный специалист в области стратегического планирования И. Ансофф определяет стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [10].

По И. Ансоффу, существует четыре различные групповые стратегии:

* правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев оценки называют **ориентиром**, а количественное содержание — заданием;
* правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой (какие виды продукции и какие технологии разрабатывать, куда сбывать и т. д. ). Этот набор правил называется**продуктово-рыночной стратегией,**или **стратегией бизнеса;**
* правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Эти правила называют **организационной концепцией;**
* правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность — **основные оперативные приемы**.

И. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии [10]:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы.
2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы: во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.
3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.
4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться достаточно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.
5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первичной стратегии. Следовательно, необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Определение стратегии, данное И. Ансоффом, несмотря на свою простоту и популярность среди отечественных специалистов в области стратегического планирования и управления, носит слишком общий характер. Более того, из первичного определения стратегии не ясно, чем стратегия отличается от политики высшего руководства данной фирмы. Именно поэтому И. Ансофф вынужден сразу же после первичного определения стратегии давать пояснения, вводя в оборот ряд вспомогательных терминов, таких как **организационная концепция, задания, ориентиры (цели)**и ряд других.

Более того, из определения И. Ансоффа следует, что чаще всего стратегия не может быть выражена явно. «Стратегии обычно стараются не обнаруживать. Они существуют либо как идеи, не подлежащие огласке, либо как размытое представление об общей цели фирмы, разделяемое всеми, но, как правило, далекое от четкой формулировки»[10]. Правда, даже И. Ансофф, противореча самому себе, подчеркивает, что в последнее время появляется все больше сторонников продуманной и корректно сформулированной стратегии. Он отмечает, что: «Это хорошо в быстро меняющихся условиях, когда времени на адаптацию мало, концентрация усилий всех сотрудников необходима» [10].

Вместе с тем определение стратегии как набора правил для принятия решений позволяет прийти к очень важному и существенному для процедуры стратегического планирования и управления выводу — стратегию надо формулировать тогда, когда произошло или намечается преобразование внешней среды, а также качественные изменения системы ценностей высшего руководства фирмы.

Попытку дать наиболее обобщенное определение стратегии предпринимает Г. Минцберг. Он рассматривает стратегию как**единство «5Р»**: план (plan), образец, модель, шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и проделка, отвлекающий маневр (ploy) [110, 111].

Согласно Г. Мицбергу, **стратегия как план**есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией. Стратегия как план приводит нас к фундаментальному пониманию процесса человеческого познания — тому, что сначала намерения высшего руководства формируются в его сознании. Происходит это в соответствии с ценностями (приоритетами), которыми обладают руководители организации, и используют при принятии хозяйственных решений.

Таким образом, в стратегии как плане формулируется мысленная реализация заранее определенных намерений высшего руководства.

**Стратегия как шаблон**, или **образец**, обращает наше внимание на тот факт, что данное понятие должно учитывать особенности поведения высшего руководства организации. Такое понимание стратегии обеспечивает сходимость, достижение постоянства в организационном поведении. Стереотипы поведения, которые, по мнению многих специалистов в области стратегического планирования, должны быть преодолены в стратегическом плане как условие его эффективности, воспринимаются Г. Минцбергом как условие его реализуемости.

**Стратегия как позиционирование** есть соотнесение организации, предприятия к тому, что в теории управления принято называть «**внешней средой**». Причем, это соотнесение интересует нас не просто в «чисто теоретическом» аспекте, а как достижение предприятием неких конкурентных преимуществ по отношению к другим фирмам-соперникам и нахождение компромиссных (эффективных для всех сторон) решений для предприятий (организаций) - партнеров. Как говорит Г. Минцберг, в данном случае предприятие подобно организму, который ищет свою экономическую нишу, чтобы успешно бороться за выживание в мире враждебности и нестабильности [110, 111].

**Стратегия как перспектива**понимается Г. Минцбергом как **концепция бизнеса организации**. Она определяется как «воспринятый путь завоевания мира», т. е. некая идеология развития. Так, для фирмы*IBM*— это есть технологическая культура, для фирмы*McDonald’s*— «качество, сервис, чистота, цена». Данное представление стратегии очень важно для понимания того факта, что она (как понятие) не может существовать только в умах высшего руководства предприятия, а должна быть воспринята всеми его работниками. Более того, стратегия как перспектива есть реализация действия «коллективного разума», т. е. индивидуумов, объединенных единым пониманием проблем и (или) единством стереотипов поведения.

Наконец, **стратегия как проделка**есть некоторый **специфический маневр,**направленный на то, чтобы перехитрить конкурента. Суть данного представления стратегии в том, что она должна ясно выражать цели и задачи развития предприятия для всех его работников, но быть неочевидной для конкурентов. В этом смысле стратегия — это отвлекающий маневр, обеспечивающий достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли.

Понимание стратегии, предложенное Г. Минцбергом, носит качественный характер, представляя стратегию как сущностную категорию экономической науки, обеспечивает управление различными социально-экономическими системами (народное хозяйство, регион и т. п.). В этом заключена сильная сторона. Г. Минцберг подчеркивает многоаспектность экономической категории. Так, не любой план будет стратегией, если он не учитывает поведенческих характеристик высшего руководства, основанного на его ценностях, или не несет в себе идеологию социально-экономического развития. Только объединение в себе пяти указанных характеристик («5Р») по Г. Минцбергу позволяет стратегии выступать в качестве системной характеристики, **обеспечивающей развитие предприятия (организации).**

Необходимо отметить, что определение развития предприятия, предложенное Г. Минцбергом, объединяет в себе определения этого понятия, данные А. Чанлером и И. Ансоффом. Однако «слишком теоретический характер» этого определения стратегии не позволяет использовать его при формулировании базовых моделей стратегического планирования, т. е. разработать конкретный практический инструментарий — алгоритм стратегии развития предприятия. В силу этого наиболее удобным для практической реализации является классическое определение стратегии, предложенное А. Чандлером.