

## Стратегическое и организационное

### планирование

## ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: КОНЦЕПЦИИ, ПОДХОДЫ, ЭТАПЫ

### Стратегическое планирование в организации

Впервые термин «стратегическое управление» был введён в обиход на стыке 1960–1970 гг. для того, чтобы обозначать разницу между текущим управлением на уровне организации и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhofs и Grager (1971), Ansoff (1972), Shcendel и Nathen (1972), Irwin (1974) и др. Ведущая идея перехода от оперативного управления к стратегическому — идея переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом своевременно реагировать на изменения.

В процессе развития стратегической мысли сформировался ряд направлений (школ). Три первых описывают, как стратегия должна формироваться, в то время как шесть следующих пытаются описать, как она формируется на практике. Десятая, последняя школа объединяет тех, кто рассматривает стратегию как нечто непостоянное, зависящее от обстоятельств.

Существуют следующие школы: школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования, школа предпринимательства, когнитивная школа, школа обучения, школа власти, школа культуры, школа окружающей среды и школа конфигурации.

**Школа дизайна.** Наиболее яркий представитель этой школы — экономист К. Эндрюс. Основные положения школы дизайна были опубликованы в 1982 году в работе «Business policy: text and cases».

Считая, что это наиболее распространённый взгляд на процесс формирования стратегии не только потому, что он включён во множество бизнес-курсов MBA, но и потому, что ему много места отводится в учебниках по стратегии и других материалах по предмету. Хотя этот подход обычно ассоциируется с Harvard Business School, а конкретнее, с ранними работами Кена Эндрюса в 1960-х, источником этой школы также считаются ранние работы Игоря Ансоффа и Питера Селзника в 1950-х.

Школа Модели считает, что «большая стратегия» получается в результате сознательного и тщательного мыслительного процесса. Текущие цели и задачи проверяются в свете SWOT-анализа (силы, слабости, возможности и угрозы), после чего определяются стратегические альтернативы. Затем эти альтернативы оцениваются, принимая во внимание ценности высшего руководства и потребность в социальной ответственности, и выбирается единственная «лучшая» стратегия: руководитель не только контролирует процесс, он (или она) сам «выстраивает» стратегию. В этой модели конечный продукт уникален для конкретной организации и появляется в форме подробной «полной» стратегии, которая только и ждёт, чтобы её применили на практике.

Эта модель не только устаревает, но и имеет ряд внутренних ограничений. Так, она предполагает, что факторы рынков и организации можно учесть, понять и правильно оценить в одной голове стратега. Это может работать для простых систем, но вряд ли подойдёт для более сложных ситуаций. Такое понимание стратегии также явно отделяет «мысль» от «дела».

**Школа планирования.** Основателем этой школы считается один из самых известных экономистов в области стратегического управления и планирования Игорь Ансофф. Основные идеи школы планирования опубликованы в его работе «Планирование для высшего руководства» в 1969 году.

Девиз школы планирования — «Предвидеть и готовиться». Как считают представители этой школы, «в основе всех действий организации лежит механическое по своей сути допущение: поработай, как предписано, с каждой из составных частей, затем собери их по инструкции — и вот он результат, — корпоративная стратегия».

Формирование стратегии — неотъемлемая часть процесса планирования. Поэтому это очень формализованный рациональный процесс, обычно разделяемый на конкретные шаги, каждый из которых сопровождается аналитической работой и поиском ответов на ряд вопросов. Каж-

дый элемент плана может быть конкретизирован и выделен, затем происходит работа над всеми компонентами, которые потом вновь собираются в одно целое, и получается правильная стратегия. Стратегия — чертёж, содержащий конкретные цели, бюджеты, программы и планы деятельности. Хотя она и находится в сфере внимания генерального директора, непосредственная работа выполняется штатными плановиками, которые привлекают высшее руководство только в случае необходимости.

Он указывает на три главных ошибочных допущения: будущее можно предсказать; стратегическое мышление можно без вреда отделить от управления; и информация, анализ и технологии могут производить «инновационные» стратегии. Стратегическое планирование — это оксюморон. Школа планирования, очень влиятельная в 70-х годах, сегодня уходит на второй план.

**Школа позиционирования.** Основные идеи изложены в книге Майкла Портера «Конкурентная стратегия», которая была опубликована в 1980 году. В этой книге Портер утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий. Стратегии в свою очередь формируются исходя из аналитических расчётов посредством занятия определённой позиции по отношению к остальным участникам рынка.

Однако, по мнению Минтцберга, истоки основанной на военной концепции идеи, что стратегия зависит от занятия верной позиции, можно проследить вплоть до трудов Сунь Цзы, написанных в IV веке до н.э. И действительно, многие выводы Школы позиционирования звучат как «военные правила». «Если вы попали в такую-то ситуацию, вам надлежит занять следующую позицию». В области управления классические консультационные продукты такого рода во множестве появлялись в 60-х и 70-х годах (Бостонская матрица и пр.). Некоторые даже предписывали занимать позицию без учёта окружающих обстоятельств. Так, завоевание доли рынка любой ценой или следование по «кривой опыта» так быстро, как это только возможно, считается верным подходом в любых обстоятельствах. Работы Майкла Портера по конкурентной стратегии начала и середины 80-х годов дали новую жизнь идеям школы. Портер поставил перед собой задачу описать, какие стратегии лучше всего работают в каких обстоятельствах. В модели Портера моделирование и планирование уступили место детальному анализу, особенно конкурентному и отраслевому. Хотя разработка стратегии остаётся сознательным, контролируемым процессом, конкретная для данной компании, уникальная стратегия Школы модели уступает место общим стратегиям, таким как лидерство по издержкам, фокусирование или дифференциация, которые организациям следует использовать. Задачей разработчика стратегии становится, используя анализ, выбрать лучшую из возможных для его орга-

низации (по отношению к конкурентам и отрасли, в которой его компания работает), чтобы менеджеры могли её внедрить.

Потребность в больших объёмах информации, необходимой для эффективного использования этой модели, делает её подходящей только для традиционных, зрелых отраслей, потому что только эти отрасли достаточно стабильны, чтобы предоставить необходимый объём исторической информации. Как и две предыдущие школы, она также грешит разделением процессов мышления и активной деятельности и потому оставляет мало возможности для обучения. Её призыв — не выйти в поле и научиться, а остаться дома и посчитать. Она также ограничивает выбор стратегии списком рецептов, «набором позиций», из которых нужно выбрать. Стратегия существует как формула, а не «уникальный взгляд». В ней есть потенциал для развития творчества и дополнения интуиции конкретными данными, но чаще она ведёт к разработке множества подражательных стратегий.

**Школа предпринимательства.** Основатель школы П. Друкер. С точки зрения представителей школы, стратегия существует в сознании руководителя в виде перспективы. Таким образом, данная школа полагала, что выбор стратегии основан на интуиции, а успешность выбора зависит от предпринимательского таланта.

Здесь формирование стратегии — провидческий процесс. Стратегия формируется в голове одного лидера, который, основываясь на своей интуиции и прошлом опыте, выстраивает видение будущего организации и направление её движения. Контролируя и разработку, и внедрение, видение лидера может меняться с учётом окружающих обстоятельств и больше всего подходит для предпринимательского начала или реструктуризации крупных организаций. Это может являться важной частью процесса оживления организации.

С точки зрения обучения, поскольку процесс формирования стратегии — продукт одного ума, он остаётся «чёрной коробкой». Стратегия также имеет шанс стать жертвой капризов одного индивида, который может быть помешан на контроле и не намерен делиться властью. С другой стороны, стратегия может оказаться инновационной и последовательной. Эта школа регулярно находит отражение в публикациях Fortune наподобие «успех бизнеса обязан видению генерального директора, а провал — отсутствию такового».

**Когнитивная школа.** Представители данной школы рассматривали выработку стратегии как ментальный процесс. В этой школе стратегия — продукт человеческого разума, индивидуального или коллективного. В ней рассматривается «как разум обрабатывает информацию и разрабатывает стратегию». К сожалению, большинство

существующей литературы по предмету использует труды по когнитивной психологии, которая склонна делать упор на ограниченных возможностях индивида собирать нужную информацию и обрабатывать её, что ведёт к субъективным или искажённым выводам.

Включение в список этой предполагаемой школы — скорее призыв больше работать в данном направлении. Важно понять, как мудрость, приобретённая из опыта, влияет на формирование стратегии.

**Школа обучения.** Формирование стратегии рассматривалось представителями данной школы как развивающий процесс. Обучающая школа предлагает решение: учиться со временем. Эта школа описывает формирование стратегии как «последовательный процесс».

Хотя это направление развилось из исследований Джеймса Брайана Квинна, оно прошло только часть пути. Квинн описывает процесс «логического приращения», при котором стратегия развивается по мере того, как внутренние решения и внешние события соединяются, чтобы создать консенсус среди высшего руководства. Стратегии, таким образом, часто формулируют и внедряют одновременно. Вместе с этим Стратегические инициативы могут появляться и на низших уровнях, а затем через менеджеров среднего звена выходить на высшее руководство. Стратегии могут происходить из множества источников, по мере того как индивиды и группы принимают решения, ведущие к повторным действиям. Со временем эти образцы поведения становятся стратегиями.

«Ролью лидеров становится не выдумывание подробных стратегий (как у предыдущих школ), а управление процессом стратегического обучения». Однако путь попыток и ошибок может привести к дополнительным издержкам, временным затратам и неэффективному использованию ресурсов. Он также может просто не подойти в некоторых обстоятельствах. «Ядерная война и рождение ребёнка не очень хорошо подходят для стратегии «давайте попробуем и посмотрим, что выйдет».

**Школа власти.** Формирование стратегии, с точки зрения представителей школы, это процесс ведения переговоров. Различают два направления, признающих политику частью стратегического процесса. На микроуровне внутренняя политика возникает, когда влиятельные индивиды (или коалиции индивидов, обладающие властью) используют политические средства для достижения целей. Это особенно характерно для ситуации, когда «молодёжь» хочет нарушить статус-кво и внедрить собственную стратегию. Это также возможно во времена больших перемен, когда происходят значительные сдвиги во влиянии и конфликты, или когда нет одной доминирующей силы.

Хотя «вряд ли есть смысл описывать формирование стратегии как процесса, в котором нет политики», слабость этой школы заключается

в том, что само политиканство может навредить или даже предотвратить формирование стратегии, потому что стратегические цели — предмет обсуждения, а не согласия. Эта школа может отражать реальность, но не даёт надёжного способа формирования стратегии.

Второе направление рассматривает политику отдельно от стратегии, когда организации используют политическое влияние на внешние организации для достижения целей.

**Школа культуры.** Представители этой школы представляют процесс формирования стратегии как результат усилий большого количества сотрудников организации, т.е. как коллективный процесс.

Несмотря на тот факт, что культура приобрела неожиданно большое значение в литературе по управлению в 80-х годах, пока вышло очень мало работ, напрямую связывающих культуру и стратегию. Исключение — Шведская школа, особенно активная в 70-х годах. По мнению сторонников этой школы, общепринятые убеждения, традиции и история или культура создают ожидания. Ожидания затем формируют поведение. Это приводит к конкретному набору взглядов и намерений, которые формируют активные стратегии. Преимущество такой культурной или идеологической стратегии в том, что консенсус и общие интересы делают её очень интегрированной и прочной. Опасность заключается в том, что чем сильнее и богаче культура, тем сложнее будет изменить существующую стратегию в будущем.

**Школа окружающей среды.** В то время как большинство других школ рассматривают внешнее окружение как нечто, что нужно учитывать при разработке стратегии, в Школе окружающей среды внешние обстоятельства диктуют стратегию. Эта школа «выросла из теории непредвиденных обстоятельств, постулирующей, что окружающая среда навязывает организации конкретные характеристики». Эта первоначальная идея затем была дальше развита «популяционными экологами», верящими, что законы биологии (естественный отбор, селекция) могут и должны быть применимы к организации. Это означает, что «организации, как члены популяции, рождаются, находят экологические ниши и, в конце концов, умирают». В крайних проявлениях, требования окружающей среды не только ограничивают, они на самом деле лишают организации стратегического выбора, потому что те должны адаптироваться, чтобы выжить. Это исключает свободу воли: нет никакой внутренней или внешней стратегии, а лидерство — это миф.

Стратегическое управление отличает от других видов управления «именно сам фокус на стратегическом выборе — как его найти, где найти, как создать, если нельзя найти, и как использовать». А уже по-

сле этого можно вновь обратиться к окружающей среде, чтобы узнать больше о внешних обстоятельствах, и как они могут ограничить стратегический выбор.

**Школа конфигурации (Структурная школа).** Структурная школа концептуально отличается от всех девяти. Как считали представители этой школы, формирование стратегии — это процесс трансформации.

Структурная школа рассматривает формирование стратегии как нечто, определяемое временем или обстоятельствами. Вместо того чтобы выделять лучший способ формирования стратегии, этот подход основан на том, что любой или все методы могут подойти в различных обстоятельствах. Однако природа и форма организации, например её размер или зрелость, объединённые с конкретным окружением в данный момент времени, означают, что скорее всего будет выбран один путь формирования стратегии, а не другой. Разные процессы формирования стратегии, таким образом, случаются в определённых исторических фазах жизненного цикла организации. Доминирует ли формальное планирование или интуиция, играет важную роль политика или видение или выходит на сцену любая другая возможность формирования стратегии — зависит от времени и контекста. Этот подход означает, что исследование концентрируется на определённых периодах в истории организаций (рост, перемены, стабильность), стадии жизненного цикла (рост, зрелость, упадок), а также типе и форме организации, чтобы понять, если ли видимая логика или система.

Эта школа может объяснить феномен революционных изменений, то есть то, чего не способны сделать описательные школы. Радикальные перемены означают смену как стратегии, так и организационной структуры и процессов, т.е. являются противоположностью «постепенного» подхода. Вместе с тем подход, предложенный И. Ансоффом, получил более широкое распространение в мире. Стратегическое планирование внедряется сейчас во многих как зарубежных, так и отечественных организациях.

### **Управление изменениями**

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает определённые задачи и реализует закреплённые за ним функции. Решающая роль принадлежит руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап: углублённое изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На этом этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;

- доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у организации ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвёртый этап состоит в проведении тех необходимых изменений в организации, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведённых изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Выполнение стратегии направлено на решение трёх задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Во-вторых, это оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на реализацию принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как её структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с реализуемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что в организации создаются условия, необходимые для реализации выбранной стратегии. Изменения — не самоцель. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективной реализации стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определённой завершёностью типа стратегических изменений.

Перестройка предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда организация меняет отрасль и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

Радикальное преобразование предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, её слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

Умеренное преобразование проводится в том случае, когда организация выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг. Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Вместе с тем можно выделить два среза организации — основные при проведении стратегических изменений. Первый срез — это организационная структура, второй — организационная культура.

Организационная структура имеет свои характерные особенности и отражает мнение руководства о наилучшей системе соподчинения, политику назначения на должность и повышения по службе, распределения заданий между подразделениями и т.д. Изменения корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре. Если структура не соответствует рассматриваемой стратегии, то необходимо решить, выполняема ли стратегия и какие изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать для успешной реализации стратегии:

1. Следует ли объединить отдельные виды деятельности в группы?
2. Должны ли решения приниматься централизованно руководством или децентрализованно управляющими на местах?
3. Должна ли организация иметь жёсткое управление (с множеством правил и проверок)?
4. Целесообразно ли построение многоуровневой организационной структуры с узким интервалом управления или «плоской» струк-

туры с меньшим числом уровней управления, каждый из которых имеет широкую сферу контроля?

Централизованная функциональная структура эффективна при ограниченном ассортименте производимой продукции. По мере изменения масштаба производства, приобретения собственных источников сырья и (или) сетей распределения сверхцентрализованные структуры управления перестают соответствовать новым условиям. Диверсифицированные компании вынуждены переходить к децентрализованной структуре управления с выделением самостоятельных хозяйственных подразделений.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов, из них наиболее значимы :

- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
- географическое размещение организации;
- технология;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая предприятием.

Организационная культура — это сформированная на протяжении всей истории организации совокупность приёмов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих. Культура определяет нормы, устанавливающие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса.

Общепринятые в организации ценности, или «доминирующие убеждения», определяют приоритеты развития, устанавливая, что имеет решающее значение для выживания и успеха организация, например, убеждение в превосходном качестве и сервисе, в важности экономического роста и т.д.

Выделяют пять факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры:

- ценности и убеждения руководства;
- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения сотрудников;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Каждый из факторов формирования организационной культуры требует использования определённых приёмов, позволяющих добиваться успеха при сознательном изменении культуры организации. На стадии выполнения стратегии основные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией.

Исследователи консалтинговой фирмы «Артур Д. Литл» выделяют пять основных подходов, в которых в качестве главного признака отмечен управленческий стиль лидера и (или) команды менеджеров организации. Их краткая характеристика представлена в таблице 1.

**Таблица 1. Управление реализацией стратегических изменений**

№	Подход	Главный стратегический вопрос для лидера (и/или команды менеджеров)	Ключевая роль менеджеров организации
1	Командир (авторитетный подход)	Как я формирую стратегию организации?	Специалисты в области стратегического планирования
2	Контролёр (контролирующий подход)	Стратегия организации мною усвоена. Как я должен проследить за её реализацией?	Контроль реализации по всей структуре
3	Партнёр (подход, основанный на сотрудничестве)	Как я должен вовлечь менеджеров в стратегическое планирование, чтобы они были ответственными за реализацию стратегии с момента её запуска?	Основные координаторы
4	Культурный лидер (подход, основанный на изменении организационной культуры)	Как я могу вовлечь в процесс реализации стратегии персонал предприятия?	Обучающие тренеры
5	Воспитатель чемпионов (чемпионский подход)	Как я должен мотивировать менеджеров, чтобы они стремились стать чемпионами бизнеса посредством реализации эффективных стратегий?	Задание стартовых условий и арбитраж победителей

В зависимости от конкретной ситуации выбирается один из пяти типовых подходов.

По материалам сайта [www.stplan.ru](http://www.stplan.ru)