

УДК 338

И.Н. Савельева, В.И. Майданик

ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Рассматриваются вопросы реализации управленческой технологии разработки стратегии в практике консультирования российских компаний. Ключевой идеей данной статьи является доказательство того, что адекватное стратегическое планирование возможно только в рамках понимания и реализации внутрифирменной политики предприятия. Использование технологии стратегического планирования в контексте внутрифирменной политики предприятия позволяет установить связь между стратегическим и оперативным уровнями управления на предприятии, обеспечить «стыковку» видения, миссии, целевых показателей развития с показателями оперативной деятельности, что особенно важно в ситуации нарастания кризисных явлений, когда речь идет об оптимизации использования ресурсов развития. Представлены практический опыт применения управленческой технологии разработки стратегии, сложные вопросы, которые возникли в процессе реализации различных проектов, а также практические рекомендации, предназначенные бизнес-сообществу и консультантам в сфере стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегическое планирование, управленческая технология стратегического планирования, внутрифирменная политика предприятия.

Современное экономическое развитие России характеризуется комплексом негативных тенденций, связанных с падением мировых цен на нефть и снижением доходов от экспорта, понижением кредитных рейтингов страны в сочетании с санкциями, замедлением темпов экономического роста в ключевых отраслях промышленности. Кризисные явления в экономике заставляют отечественные предприятия вновь обратиться к практике стратегического планирования, пересмотреть стратегические ориентиры и цели, провести ревизию действующих стратегий. В условиях ограниченности собственных ресурсов, «дорогих» кредитов и сложностей привлечения инвестиций предприятиям необходимо реализовать стратегические цели наиболее эффективным путем. В этой связи важным вопросом становится использование методики стратегического планирования, отвечающей новым экономическим реалиям.

Задачи данного исследования: обратить внимание собственников, топ-менеджеров, исследователей, консультантов на наиболее важные аспекты практики стратегического планирования на предприятии с учетом экономической нестабильности, прежде всего на то, что «антикризисное» стратегическое планирование возможно только в рамках понимания и реализации внутрифирменной политики предприятия. Представлены практический опыт применения управленческой технологии разработки стратегии, сложные вопросы, которые возникли в процессе реализации различных проектов, а также практические рекомендации, предназначенные консультантам в сфере стратегического планирования.

Концепция стратегического планирования является одной из наиболее известных теорий стратегического управления, суть которого емко выразил В.С. Катькало: «Суть предмета теории стратегического управления состоит в выяснении источников и механизмов создания и обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ фирм, обеспечивающих им присвоение экономических выгод (рент), недоступных соперникам» [1. С. 61]. Термин «стратегическое планирование» появляется в XX в. как результат осмысления изменений, происходящих в процессе эволюции систем планирования. Так, Н.Г. Константинов [2] выделяет три системы, которые развивались в течение XX в. последовательно друг за другом: бюджетное планирование, долгосрочное планирование и рыночно ориентированное (стратегическое) планирование.

Теоретико-методологические основы стратегического планирования заложили труды, посвященные концепции стратегии и структуры А. Чандлера [3], а также концепции корпоративной стратегии И. Ансоффа [4; 5]. Труды Т. Левитта, П. Друкера [6-8], М. Портера являются основополагающими для разработки конкурентных стратегий и в процессе определения конкурентных преимуществ. Рыночный подход к разработке стратегии организации представлен в работах Альтшулера, Ф. Котлера, Дж. Траута, Ж.-Ж. Ламбена, П. Дойля и др. Новый виток и направления исследований в эпоху глобализации определили работы Р. Каплана, Д. Нортон (концепция системы сбалансированных показателей) [9], Г. Хамела, К. Прахалада [10], Р. Розенблум, Г. Чесбро (концепция динамиче-

ских способностей фирмы) [11; 12], а также работа У. Чан Ким, Рене Моборна, посвященная поиску стратегии «голубого океана» в условиях конкуренции на мировых рынках [13].

Методические аспекты стратегического планирования в современных экономических условиях представлены в работах отечественных ученых, таких как И.Т. Балабанов, В.А. Баринев, В.А. Бородин, О.Б. Веретенникова, О.С. Виханский, А.Л. Гапоненко, С.В. Горбунов, В.И. Майданик, Р.А. Фатхутдинов и др.

Несмотря на большое количество работ, посвященных методикам стратегического планирования, остаются открытыми вопросы практической реализации данных методических подходов в работе действующих консультантов и их теоретическое осмысление. Так, опрос членов советов директоров, проведенный в России в 2013 г. специалистами PricewaterhouseCoopers (PwC), показал, что вопросы стратегического планирования приобрели еще большую значимость в последние годы. Так, по результатам опроса 87 % респондентов заявили, что стратегическое планирование заслуживает большего внимания со стороны совета директоров, при этом 39% участников опроса полагают, что этот вопрос требует гораздо больше времени и усилий [14].

При растущем спросе на стратегическое планирование эффективность используемых технологий вызывает серьезный вопрос. По данным исследования McKinsey Quarterly, проведенным среди 800 руководителей крупных компаний, ведущих деятельность в разных отраслях по всему миру, только 45 % респондентов удовлетворены процессом стратегического планирования; 23 % – утверждают, что ключевые стратегические решения принимаются с учетом установленных в ходе планирования ограничений [15]. В российских компаниях полностью удовлетворены процессом и результатами стратегического планирования всего 11 % руководителей среди опрошенных 542 представителей компаний разного уровня; большинство респондентов также выражали недостаточно высокую удовлетворенность результатами бизнеса [16].

Зарубежные и отечественные исследователи предлагают различные методические подходы к построению системы стратегического планирования на предприятии. Критика существующих методик не является целью данной статьи. Интерес же представляет практический опыт применения управленческой технологии разработки стратегии, сложные вопросы, которые возникли в процессе реализации различных проектов в области стратегического планирования, а также практические рекомендации, предназначенные консультантам в сфере стратегического планирования.

Методический подход, используемый авторами в качестве рабочего инструмента, подробно представлен в ряде работ [17-19]. Представленная в данных публикациях методика стратегического планирования (с изменениями и дополнениями, произошедшими в течение консультационной практики и обучающих семинаров) прошла длительную (более 20 лет) апробацию. Данная технология успешно применялась как в разработке стратегии коммерческих, так и бюджетных предприятий, безусловно, с учетом необходимых изменений и дополнений. В 2004–2006 гг. данная технология была использована в проекте стратегического планирования российских вузов.

В ходе настоящего исследования были проанализированы протоколы разработки стратегии 22 предприятий УрФО, на которых разрабатывалась стратегия по авторской методике в период с 2010 по 2016 гг. Для исследования были выбраны предприятия различной отраслевой принадлежности, масштаба, организационно-правовой формы. Распределение предприятий по областям деятельности следующее: 25 % предприятий заняты в торговле, 20 % – в сфере услуг, оставшиеся 55 % относятся к производственному сектору экономики (строительство, приборостроение, металлургическая промышленность, производство мебели). По масштабу производства в анализируемом массиве представлены как малые предприятия, так и крупные предприятия с числом занятых более 1,5 тыс. человек. Форма собственности всех предприятий частная.

В методическом подходе, который использовали авторы, стратегическое планирование рассматривается как процесс разработки стратегии; само же понятие «стратегическое планирование» является более узким, чем стратегическое управление и понимание в контексте взаимосвязи «внутрифирменная политика – стратегия». Стратегия понимается как средство определения целей и задач развития предприятия на конкретный промежуток времени с учетом внутрифирменной политики, а также создавшихся условий макро- и микроэкономического развития» [17. С. 326].

По мнению авторов данной статьи, правильное стратегическое планирование возможно только в рамках понимания и реализации внутрифирменной политики предприятия. Одной из причин растущей неудовлетворенности руководителей результатами стратегического планирования является, на

наш взгляд, несогласованность стратегии с положениями внутрифирменной политики предприятия, что приводит к целому ряду негативных последствий, таких как проблемы в ресурсном обеспечении стратегических мероприятий, отсутствие связи между стратегическим и оперативным уровнями управления на предприятии, конфликт функциональных стратегий, невыполнение стратегических планов и стратегических целей.

Исходной предпосылкой для формулирования данной гипотезы было представление о сути стратегического планирования и взаимосвязи категорий «стратегическое планирование – стратегическое управление» различных научных школ: так, сторонники американской школы рассматривают стратегическое планирование как самостоятельную функцию управления; в рамках европейской (немецкой) школы стратегическое планирование является частью внутрифирменной политики предприятия (согласно данному подходу в первую очередь необходимо разработать политику предприятия, реализация которой будет в дальнейшем проводиться на основе стратегического планирования и управления). Часть зарубежных и отечественных авторов ассоциирует вопросы разработки стратегии с исследованиями американских ученых. Так, представители американской школы стратегического менеджмента рассматривают стратегическое планирование организации как самостоятельную функцию управления и склонны считать, что стратегия не занимает подчиненного положения по отношению к политике. Представители немецкой школы преимущественно рассматривают стратегию организации как часть ее фирменной политики и системы планирования; стратегия организации соответствует общей области фирменной политики и подчинена ей. Так, «политика определяет принципы деятельности, а стратегия показывает цели и задачи развития на конкретный период, когда реализуется разработанная политика» [17. С. 330].

Стратегия, согласно подходу немецкой школы стратегий, с одной стороны, подчиняется нормам и принципам политики, а с другой – играет роль самостоятельной функции планирования в рамках определенного временного промежутка. В свою очередь, основываясь на результатах анализа отклонений фактических показателей от плановых, при реализации стратегии можно принимать решения о необходимости пересмотра политики.

Нетождественность теоретико-методологических подходов в рамках различных школ определяет некоторые методические расхождения в разработке стратегии и практические вопросы, возникающие у консультантов при реализации методик стратегического планирования.

В общем виде стратегическое планирование как управленческая технология предполагает реализацию процессов: 1) стратегического анализа (или анализа исходной ситуации); 2) разработки видения, миссии и постановки целей организации; 3) выбора стратегии и разработки стратегических мероприятий.

Первый этап разработки стратегии – анализ исходной ситуации. Начинается с определения жизненного цикла и кризисного этапа развития предприятия, формирования стратегических полей деятельности (или стратегических бизнес-единиц в терминологии П. Дойля) и анализа их по показателям привлекательности рынка и конкурентоспособности (с использованием матрицы Мак-Кинзи), а также SWOT-анализа предприятия.

Определение этапа жизненного цикла необходимо для понимания исходного состояния предприятия и вариантов достижения стратегических целей. Как правило, в фазах выхода на рынок и роста разработка стратегии будет сопровождаться инвестиционными проектами по развитию бизнеса хозяйствующего субъекта. В фазе зрелости или ухода с рынка возникнет необходимость принимать решения о закрытии непривлекательных направлений деятельности и их замене новыми.

Важным является выявление не только этапа жизненного цикла, но и этапов кризисного развития предприятия, поскольку все кризисы предприятия берут начало в стратегической сфере. Таких кризисных этапов может быть пять: кризис стратегии; кризис рентабельности; кризис ликвидности; неплатежеспособность; банкротство (табл. 1).

Анализ жизненного цикла предприятия и кризисных этапов развития является краеугольным камнем стратегического анализа. Большинство методик, используемых консультантами, не учитывает связи жизненного цикла предприятия, а также этапы кризисного развития предприятия с разработкой стратегии, что приводит к неверной оценке ситуации, а также к завышенным ожиданиям в процессе разработки стратегии и неверным управленческим решениям. Необходимо помнить о том, что разработка стратегии целесообразна только после решения проблем с ликвидностью и рентабельностью.

Таблица 1

Характеристика кризисных этапов развития предприятия

Этап кризисного развития	Индикаторы	Мероприятия
Кризис стратегии	Снижение выручки от реализации продукции / услуг при удовлетворительных показателях рентабельности и ликвидности	Разработка стратегического плана без применения экстренных мер по управлению издержками или денежными потоками
Кризис рентабельности	Сокращение выручки и прибыли при удовлетворительных показателях ликвидности	Управление издержками с последующей разработкой стратегии
Кризис ликвидности	Сокращение выручки, прибыли и снижение ликвидности	Управление оборотным капиталом с последующим укреплением ликвидности, снижение издержек, разработка стратегии
Кризис неплатежеспособности	Сокращение выручки, прибыли, текущей ликвидности и неплатежеспособность	Разработка стратегии нецелесообразна (возможна лишь при наличии потенциальных инвесторов проблемного бизнеса), можно инициировать процедуры банкротства или продать предприятие при наличии спроса на активы
Банкротство	Неудовлетворительное состояние всех финансово-экономических показателей	Разработка стратегии нецелесообразна (возможна лишь при наличии потенциальных инвесторов проблемного бизнеса), процедура банкротства

Примечание. Составлено авторами.

Так, по результатам анализа протоколов разработки стратегии практически на всех обследуемых предприятиях диагностировался кризис стратегии, для предприятий сферы торговли и услуг был диагностирован кризис рентабельности и на двух из обследуемых предприятий производственной сферы был кризис ликвидности.

Грамотное определение этапа кризисного развития предприятия позволяет сформулировать четкие управленческие решения на начальном этапе разработки стратегии. Иллюстрацией данного положения является пример компании, предлагающей экспертные решения в области комплексной логистики (внутрироссийские и международные перевозки разными видами транспорта, таможенное оформление, экспедирование и дистрибуция грузов и т.д.). При определении жизненного цикла был проведен анализ выручки от реализации услуг за 2013–2016 гг., который показал снижение показателей 2015 г. (с 81 млн руб. в 2014 г. до 72 млн руб. в 2015 г.), связанное с системным воздействием кризиса Еврозоны, а также влиянием конфликтов в Украине и на Ближнем Востоке. В 2016 г. произошел рост выручки до 80 млн руб., что, казалось бы, демонстрирует положительную динамику. При более подробном анализе был учтен такой фактор, как курсовая разница валют (значительная часть расчетов с контрагентами происходит в иностранной валюте) и сделан перерасчет показателей выручки с учетом средневзвешенного курса доллара в 2013–2016 гг., что позволило увидеть более реалистичную картину, которая демонстрировала уже существенное падение выручки почти в 2 раза в 2015–2016 гг. В результате анализа ключевых показателей был сделан вывод о том, что компания находится в фазе зрелости жизненного цикла, переживая кризисы стратегии и рентабельности, что требует проведения дополнительных мероприятий по управлению затратами.

Опыт консультационной работы показывает, что своевременная и четкая диагностика этапа кризисного развития предприятия положительно отразится на стратегическом анализе, на целях и стратегических мероприятиях и убережет собственников от несвоевременных или неоправданных решений при разработке стратегии.

Следующим важным этапом стратегического анализа является образование стратегических бизнес-единиц (Strategic Business Units, СБЕ) или стратегических полей деятельности (СПД). В каче-

стве основы для образования СПД формируется матрица «Продукт/Рынок» или «Продукт/Клиент» – комбинация продуктов или услуг компании, с одной стороны, и групп покупателей, регионов, каналов сбыта, с другой стороны. Для каждого СПД формируются специфические стратегии, в рамках своих стратегий они могут свободно распоряжаться своими ресурсами.

Анализ СПД заключается в позиционировании каждого из них в матрице General Electric (GE)/McKinsey относительно двух координат – «привлекательность рынка» и «конкурентоспособность». Данный метод получил название «Portfolio»; основная цель его использования – стимулировать дискуссию участников разработки стратегии для того, чтобы достичь общей оценки рыночной ситуации и позиции относительно конкурентов каждого СПД. Расположение СПД в исходной матрице должно подтвердить оценку этапа жизненного цикла предприятия. Для принятия экстренных управленческих решений может использоваться матрица стандартных стратегий в качестве рекомендаций для менеджеров. Тем не менее стандартные стратегии – это только материал для размышлений, в каждом конкретном случае предприятие должно выработать собственную стратегию.

Типичная ошибка, которую совершают менеджеры на данном этапе, – переоценка привлекательности рынка и/или конкурентоспособности предприятия. Причиной этому становится недостаточность экспертного ресурса менеджеров, субъективизм, а также соблазн выдать желаемое за действительное. Как следствие, предприятия не принимают управленческие решения по отказу от неэффективных направлений деятельности, тем самым при ограниченных ресурсах лишают перспективные СПД возможности развития.

Заключительный этап стратегического анализа в исследуемой методике – SWOT-анализ, который является методом комплексного рассмотрения внутренних преимуществ и недостатков, а также тенденций развития внешних факторов, вытекающих из них возможностей и угроз с тем, чтобы оптимально использовать их в разработке стратегии. В ходе анализа составляется так называемая «матрица возможностей» или формулируются «критические факторы развития».

Анализ сильных и слабых сторон может быть произведен как для предприятия в целом, так и для отдельных стратегических бизнес-единиц. Для упрощения в SWOT-анализ авторы рекомендуют включить пять ключевых функций: маркетинг; производство (технологии); управление персоналом; корпоративная культура и имидж предприятия; управление денежным капиталом (финансовым состоянием) предприятия. Конкурентные преимущества или недостатки определяются по каждому СПД. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается предприятие, обычно структурируют по следующим областям: экономика; политика; рынок; технология; конкуренция; внешнеэкономическая деятельность (международное положение); социальное поведение. При помощи анализа внешней среды создается перечень опасностей и возможностей, с которыми сталкивается предприятие в этой среде. Перечень включает как взвешенную оценку факторов (для измерения значимости каждого фактора), так и оценку воздействия фактора на предприятие. Из анализа возможностей и рисков определяют критические факторы развития предприятия.

Несмотря на видимую простоту и распространенность SWOT-анализа, применение его в стратегическом планировании вызывает ряд серьезных вопросов. Одной из серьезных проблем является проблема «гиперанализа», когда число факторов в матрице становится слишком большим. Большинство методик не используют процедуру выявления критических факторов развития на основе SWOT-анализа, предпочитая залезать в «дебри» анализа и доводить до абсурда перечень факторов.

Пример результата SWOT-анализа одного из производственных предприятий в виде структурированных по функциональным областям деятельности и факторам бизнес-среды по каждому СПД представлен в табл. 2.

Таблица 2

Критические факторы деятельности

СПД	Сильные/слабые стороны	Возможности/Опасности
1	Эффективные производственные мощности (+)	Высокая конкуренция (–)
2	Устойчивые каналы сбыта (+)	Рост цен на продукцию из-за повышения стоимости сырья (–)
3	Активная маркетинговая политика (+)	Замедление темпов развития потребляющих РТИ отраслей (–)
4	Благоприятный имидж компании (+)	Появление новых стандартов качества (–)

Примечание. Составлено авторами.

В ходе стратегического планирования необходимо найти «момент истины», то есть выбрать наиболее вероятные критические факторы развития, чтобы усилия собственников и менеджеров, а также ресурсы организации были направлены на решение именно стратегических, а не оперативных задач. Именно на этапе выявления критических факторов развития проходит тонкая грань между стратегическим планированием и стратегическим управлением. Второй этап разработки стратегии предприятия – это определение видения, миссии, целей развития предприятия, которые должны ориентироваться на показатели, заявленные собственниками при разработке политики.

Как мы уже сказали, в основе данной управленческой технологии лежит убеждение, что политика – это основа разработки стратегии. К сожалению, в самом методологическом подходе изначально присутствуют определенные ограничения.

Опыт консультационной деятельности показывает, что часто политика организации не сформулирована (либо не опубликована), что не позволяет задать менеджерам рамочные условия при разработке стратегии. Иногда собственник не может четко сформулировать цели, необходимые для разработки стратегии, этому также препятствует плохая аналитика в компании, недостаточность квалификации персонала или проблемы со структурированием исходной информации.

Другая распространенная ошибка группы стратегического планирования на данном этапе – дифференцирование миссии от видения и способность найти и отразить в формулировке миссии специфику бизнеса (а не превращать ее в слоган). Видение, в нашем представлении, это глобальная цель бизнеса, конкретная картина будущего предприятия, которая достаточно близка, чтобы увидеть ее реализуемость, но и достаточно далека, чтобы пробудить большое желание ее достичь. Миссия, в отличие от видения, детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях [17. С. 348].

Одним из примеров неудачных решений на данном этапе стратегического планирования является формулировка, сделанная менеджерами одной из компаний по производству мебели: «Наша миссия предполагает совершенствование технологий, оборудования, разработку принципиально новых продуктов, создание более функциональных продуктов, совершенствование имеющихся». Данное определение стратегического видения или миссии не отражает в полной мере задачи предприятия с точки зрения основных рынков, а также аспекты взаимоотношений с внешней средой, указывая лишь на задачи предприятия с точки зрения основных изделий и технологий и отсылая к корпоративным ценностям в виде инноваций.

Более удачным вариантом являются формулировки миссии компании, являющейся одной из торгово-логистических операторов на рынке продовольственной продукции в УрФО: «Достижение максимального удовлетворения потребностей клиентов за счет предложения широкого ассортимента качественной продукции и высокотехнологичного сервиса. Высокие стандарты работы обеспечиваются командой профессионалов и долговременными партнерскими отношениями на рынке».

Для того чтобы сформулировать миссию, мы предлагаем группе стратегического планирования прежде всего уйти от попыток копирования и адаптирования чужих формулировок и дать четкие ответы на три блока вопросов:

- 1) задачи предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, рынков и технологий (причины существования предприятия);
- 2) взаимоотношения с внешней средой (контактными аудиториями), которые определяют рабочие принципы предприятия (как предприятие выглядит в глазах контактных аудиторий);
- 3) ценности предприятия (корпоративная культура и корпоративные ценности).

Следующий этап реализации методики стратегического планирования – разработка целей. Цели при разработке стратегии должны соответствовать принципам и показателям развития предприятия, указанным в его политике. Проблема разработки целей состоит в том, чтобы они были актуальными как для всей корпорации, так и для функциональных областей деятельности и отдельных СПД. Цели устанавливаются с учетом политики и должны быть конкретными и измеримыми, иметь конкретный горизонт планирования, быть достижимыми, служить повышению эффективности деятельности предприятия. Кроме того, множественные цели предприятия должны поддерживать друг друга.

Серьезной проблемой при разработке целей является попытка использования менеджерами метода экстраполяции при постановке целей (а не постановки целей, исходя из прогнозных показателей). Другая распространенная проблема – отсутствие связи между миссией и целевыми показателями, а также отсутствие корреляции между функциональными целевыми показателями.

После определения оптимального значения целей предприятия СПД позиционируются в целевую матрицу General Electric/McKinsey. Нахождение координаты СПД в целевой матрице проводится следующим образом: по оси «привлекательность рынка» на основе «техники сценариев»; по оси «конкурентоспособность» – на основе метода «анализ потенциала» (бенчмаркинга).

Здесь определенные затруднения вызывает использование как технологии бенчмаркинга, так и техники сценариев. Так, несмотря на хорошо описанные технологии сценарного подхода, на практике в процессе сессии стратегического планирования их достаточно трудно реализовать. Это связано с минимальным обоснованием экспертных прогнозов участников сессии стратегического планирования, что является следствием недостаточности аналитики в компании, отсутствия маркетинговой информационно-системы на предприятии, а в целом – отсутствия системы «раннего предупреждения».

Технология бенчмаркинга в процессе стратегического планирования часто упрощается. Кроме того, успех использования данной технологии напрямую связан с формулированием критических факторов развития. Если критический фактор развития сформулирован недостаточно корректно, то менеджерам трудно выделить оцениваемые факторы в бенчмаркинге.

Третий этап разработки стратегического плана предприятия – выбор стратегии и разработка стратегических мероприятий. Эти процессы протекают в четырех направлениях: определение стратегии взаимодействия; формирование общей стратегии предприятия; формирование конкурентной стратегии; определение функциональных стратегий фирмы.

Стратегия взаимодействия предполагает определение типа отношений между предприятиями, горизонтально или вертикально интегрированными в своей деятельности, но не являющимися структурными подразделениями какого-либо объединения. Общая стратегия предприятия подразумевает его развитие по одному из вариантов: стабильность, рост, сокращение. Конкурентная стратегия разрабатывается для достижения конкурентных преимуществ по предприятию в целом или по отдельным СПД. Функциональные стратегии разрабатываются по функциональным областям деятельности хозяйствующего субъекта: маркетинговой; научно-исследовательской; производственной; управления персоналом; финансовой. Специфика развития СПД будет отражаться через соответствующую функцию предприятия.

На данном этапе важно провести качественную «стыковку» всех функциональных стратегий, начиная с маркетинговой и заканчивая финансовой, которая может быть разработана только после определения всех остальных функциональных стратегий. Финансовая стратегия не только обобщает рекомендации по маркетингу, производству услуг, персоналу и обосновывает пути обеспечения предприятия денежным капиталом для реализации общей стратегии, но и позволяет в дальнейшем оценить результаты ее внедрения через организацию оперативного планирования и управления.

Одним из самых сложных вопросов для группы стратегического планирования является разграничение стратегических и оперативных мероприятий. На практике часто происходит подмена плана стратегических мероприятий планом текущих действий. Примером смешения стратегических и оперативных мероприятий является постановка в план таких позиций, как внедрение системы автоматизированного учета (стратегическое мероприятие, которое требует серьезных инвестиций) наряду с поиском специалистов в отдел АСУ и написание должностных обязанностей для сотрудников (деятельность, финансируемая за счет текущих затрат). На этом этапе консультантам важно четко донести до группы стратегического планирования идею о том, что стратегические мероприятия – это мероприятия, требующие инвестиций, тогда как текущие мероприятия финансируются исключительно за счет затрат.

Еще одна важная идея – все стратегические мероприятия должны быть представлены в виде проектов. Составление бизнес-планов под каждый инвестиционный проект, а затем их ранжирование по срокам окупаемости является предпосылкой успешной реализации стратегии. Мы предлагаем структурировать стратегические мероприятия в следующей форме (табл. 3).

Таблица 3

Форма «Перечень стратегических мероприятий»

Стратегическое мероприятие	Срок внедрения	Объем инвестиций	Ответственность

Примечание. Составлено авторами.

Практический опыт управленческого консультирования убеждает, что серьезное внимание в стратегическом планировании необходимо уделять подготовительному этапу, когда подбираются квалифицированные модераторы, владеющие действенной методикой разработки стратегии.

Стратегическое планирование – действенная, проверенная временем управленческая технология, способная решить серьезные задачи в период экономической нестабильности. Разработка стратегии необходима любому развивающемуся бизнесу, поскольку позволяет планировать действия предприятия на долгосрочную перспективу, а также определять объем инвестиций, требующихся для достижения поставленных целей. Использование методики разработки стратегии в контексте понимания и реализации внутрифирменной политики предприятия, а также анализ и учет управленческого опыта способны преодолеть трудности, с которыми сталкиваются компании в процессе стратегического планирования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд. дом С-Петерб. гос. ун-та, 2006.
2. Константинов Г.Н. Стратегический менеджмент. Концепции: учеб. пособие для слушателей программы МВА, обучающихся по спец. «Общий и стратегический менеджмент» и «Финансы». М.: Бизнес Элайнмент, 2009.
3. Chandler, Alfred Dupont. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2008.
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент: перевод. изд. /пер. с англ. О. Литун; под ред. А. Н. Петрова. 2009.
6. Levitt T. (1975) Marketing myopia. Harvard Business Review. URL: https://imsimplystella.files.wordpress.com/2015/08/levitt_1960.pdf
7. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.
8. Друкер П. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2003.
9. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
10. Хэмел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014.
11. Chesbrough H.W., Rosenbloom R.S. (2002) The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies // Industrial and Corporate Change. Vol. 11. P. 529-555.
12. Чесбро Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий / пер. с англ. В.Н. Егорова. М.: Поколение, 2007.
13. У Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана / пер. с англ. М.: НИППО. 2005.
14. Взгляд высшего руководства. Опрос членов советов директоров, 2013. URL: <https://www.pwc.ru/en/governance-risk-compliance/assets/russian-boards-survey2013-rus.pdf>
15. Renée Dye, Olivier Sibony, S. Patrick Viguerie. Strategic planning: Three tips for. 2009. URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-planning-three-tips-for-2009>
16. Лишук А.А., Обухов О.В. Исследование стилей стратегического планирования российских предпринимательских структур // Изв. СПб. гос. эконом. ун-та. 2015. № 4 (94). С. 54-62.
17. Денежное хозяйство предприятий: учебник для вузов / А.Ю. Казак, О.Б. Веретенникова, М.С. Марамыгин, К.В. Ростовцев; под ред. А.Ю. Казака, О.Б. Веретенниковой. 2-е изд., испр. Екатеринбург: Изд-во АМБ, 2006.
18. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью предприятия: учеб. пособие: в 2 ч. / Е.Н. Борисова и др.; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. эконом. ун-т. Ч. 1. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2014.
19. Финансы организаций (предприятий): учеб. пособие / О.Б. Веретенникова и др.; Урал. гос. эконом. ун-т. Ч. 2. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2016.

Поступила в редакцию 18.08.17

I.N. Savelyeva, V.I. Maydanik

EXAMINING THE PRACTICAL APPLICATION OF MANAGEMENT TECHNOLOGY IN STRATEGY DEVELOPMENT

This article examines the implementation of a management technology of strategy development in consulting practice of Russian companies. The key idea of the article is to show that adequate strategic planning is only possible when

made with an understanding of company policy and its current implementation. The use of strategic planning in the context of intra-corporate policy allows the establishment of a link between the strategic and operational levels of management in the enterprise, provides a joint vision and mission, key indicators with the indicators of operational activities. This is especially important in a situation of growing financial crisis, when we are talking about optimizing the use of development resources. The article reviews the practical application of management technology in strategy development, complex issues that have arisen in the process of implementing various projects, as well as practical recommendations to the business community and consultants in the field of strategic planning.

Keywords: strategic management, strategic planning, management, technology of strategic planning, company policy.

Савельева Ирина Николаевна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры
внешнеэкономической деятельности
E-mail: irinasavelyeva2008@yandex.ru

Майданик Вера Ивановна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры
внешнеэкономической деятельности
E-mail: vimaydanik@gmail.com

ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/
Народной Воли, 62/45

Savelyeva I.N.,
Candidate of Economics, Associate Professor
at Foreign Economic Activity Department
E-mail: irinasavelyeva2008@yandex.ru

Maydanik V.I.,
Candidate of Economics, Associate Professor
at Foreign Economic Activity Department
E-mail: vimaydanik@gmail.com

Urals State University of Economics
8 Marta/Narodnoy voli st., 62/45, Yekaterinburg,
Russia, 620144