

## От бизнес-планирования к стратегическому планированию

**Воробьев А.Д.**, кафедра Государственного и муниципального управления, Вятский государственный университет

**Аннотация.** Статья показывает возможность перехода от бизнес-планирования к стратегическому планированию последовательно через ряд промежуточных моделей до обучающей модели стратегии. Инструментами перехода являются: бизнес-модель, методология И. Ансоффа, авторский подход к унификации модели стратегического управления.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, бизнес-модель, бизнес-план, модели стратегического планирования, обучающая модель стратегии, схема стратегического анализа.

### From business-planning to strategic planning

**Vorobiev A.D.**, Professor of Department, GMU Vyatsu

**Annotation.** The article shows the possibility of transition from business planning to strategic planning sequentially through a number of intermediate models to the training strategy model. Instruments of transition are: the business model, methodology Iansiti, the author's approach to the unification of the model of strategic management.

**Keywords:** Strategic planning, business model, business plan, model of strategic planning, teaching model strategy, strategic analysis.

В российской рыночной практике наиболее популярными становятся две формы плана: бизнес-план и стратегический план. Внимание к последнему все более усиливается. Бизнес-план реализуется в основном в проектных решениях. Стратегическое планирование в его традиционном виде является скорее данью

престижу и моде, чем реальным механизмом управления на предприятии. При успешном освоении бизнес-планирования возникает естественное желание его развития в форме стратегического плана. Что из этого получается и каковы перспективы такого «сотрудничества» рассмотрим в четырех предлагаемых вариантах моделей стратегического планирования. Назовем их так: 1 традиционная модель, 2 переходная модель, 3 новая модель, 4 обучающая модель.

#### 1. Традиционная модель.

В этой модели бизнес-планы составляют основу и играют задающую роль в будущем стратегическом плане. Связь проявляется на начальном и конечном этапах процесса разработки стратегического плана. На начальном этапе проектируются желаемые принципы, установки, приоритеты, практически не используемые далее. Здесь же формулируется достаточно неконкретная миссия и похожие цели в виде: поднять, обеспечить, снизить, улучшить, сохранить... без конкретных единиц измерения и уровней. Последние должны появиться на конечном этапе. Уверенные в законченности и правильности действий приступаем к проектированию «стратегических» решений по достижению таких целей и реализации других установок. Средством (стратегиями) являются бизнес-планы. Далее следуют операции по их рассмотрению, оценке, утверждению, ресурсному обеспечению, интеграции в свод основных показателей перспективного развития предприятия. Получаем стратегический план и целый ряд стратегий, представленных в бизнес-планах. Результатом можно гордиться. Чего стоит только одно понятие: «стратегический план» от которого недалеко и до модной модели «стратегическое управление» при его успешном внедрении. Все выводы, результаты, оценки обоснованы исследованиями, расчетами, прогнозами, нормами, нормативами и другой точной и конкретной информацией. Просчитаны все виды рисков. Последние всегда «подводятся» к удовлетворительным рискам, так как данные проекты уже успешно внедрили многие организации, а нам эти идеи либо только пришли в голову, либо появились деньги для их реализации. То есть это далеко

не принципиально новые направления, иначе по ним не было бы такой информации для подробных и точных расчетов.

А ведь такая ситуация является отклонением от общепринятого мнения, что стратегия применима в условиях сложной, непредсказуемой, слабо прогнозируемой среды [1]. При этом естественным образом полной, конкретной и определенной информации и быть не должно. Решения могут опираться на искусство распознавать и правильно интерпретировать только слабые сигналы об этой непредсказуемой, турбулентной среде. Вывод: получен не стратегический, а оперативный план долгосрочного действия. Особенности этих альтернативных моделей рассмотрены нами в работе [2]. Недостаток такой традиционной модели – в упущении возможностей действительно стратегического плана, в преимуществах первопроходца. Однако устойчивое положительное отношение и накопленный уже опыт бизнес-планирования необходимо использовать в переходе к стратегическим действиям. Сложность перехода требует эволюционного подхода к этому процессу, начиная с переходной модели.

## 2 Переходная модель стратегического планирования.

Переход осуществляется с помощью стратегической структуры: бизнес-модели. Концептуально процесс, по нашему мнению, может выглядеть в следующей последовательности.

1. Существующий потенциал предприятия (экономический, финансовый, рыночный...)
2. Бизнес-планы развития потенциала
3. Улучшенный потенциал за счет бизнес-планов
4. Ожидания заинтересованных сторон
5. «Незакрытые» ожидания (п.4-п.3)
6. Дополнение бизнес-планов до бизнес-моделей по каждому бизнес-направлению (закрыть ожидания)
7. Сводная бизнес-модель предприятия
8. Переработка (сокращение) бизнес-модели в миссию организации

## 9. Стратегические цели

### 10. Процесс стратегического анализа

Пункт 3 практически совпадает с конечным результатом традиционной модели. Ожидания заинтересованных сторон охватывают широкий круг организаций, структур, групп, лиц, имеющих интерес к работе данной организации и ее будущей стратегии поведения. Ожидания должны быть как потенциал и цели в конкретных измерителях. Небольшое отступление: проблемы и «неспокойная жизнь» многих предприятий объяснимы несогласованностью действий предприятия и ожиданий влиятельных заинтересованных сторон.

В п.6 совокупность (свод) бизнес-планов по каждому бизнес-направлению (совокупность бизнес-процессов одного товарного направления) интегрируется с ожиданием заинтересованных сторон. Графически бизнес-модель может быть представлена закольцованной последовательностью элементов цепочки ценностей с «привязкой» каждого элемента к заинтересованным сторонам. Каждый элемент цепочки ценностей должен содержать реализованный уровень ожидания конкретной заинтересованной стороны, группы сторон, взятый из свода бизнес-планов по бизнес-направлениям.

Интеграция бизнес-моделей по бизнес-направлениям формирует сводную бизнес-модель предприятия. По всем этапам должны «проходить» сквозные конкретные показатели, начиная от оценки потенциала до сводной бизнес-модели предприятия и далее до этапа постановки целей (п.9). Переход от бизнес-модели к миссии заключается в избавлении от конкретных показателей, их уровней и логическом перефразировании содержания бизнес-модели в термины и категории миссии. При формулировании целей мы вновь возвращаемся к конкретным показателям бизнес-модели. На заключительном этапе переходной модели реализуется достаточно содержательный процесс стратегического анализа, который рассматривается нами в составе «новой» модели стратегического планирования.

### 3 Новая модель стратегического планирования.

Модель использует методологию стратегического анализа, изложенную И.Ансоффом в [1], дополненную и переработанную в отдельных фрагментах общей схемы анализа. Существенным дополнением является вывод о применимости схемы процесса стратегического анализа для стратегий разного уровня, включая функциональные стратегии. Кратко процесс можно изложить в следующей последовательности. Он включает три стадии: конкурентный анализ, портфельный анализ, внедрение и реализация стратегии. Анализ начинается с постановки стратегических целей. В отличие от традиционной модели существенным обоснованием целей является учет ожиданий заинтересованных сторон. Итак, длительные процедуры перехода от бизнес-планирования к бизнес-модели и далее к стратегическим целям становятся ненужными. А бизнес-планы впоследствии используются для обоснования целевых направлений развития организации в ходе стратегического анализа. Таким образом, логика действий меняется на противоположное направление. А бизнес-модель может дополнять аналитические действия при постановке целей. Конкурентный анализ включает разработку экстраполированного прогноза при сохранении внутренних и внешних условий работы предприятия и его сравнение с целями. Полученный в результате общий разрыв заполняется в ходе конкурентного и портфельного анализа. В первом случае путем сравнения потенциала предприятия и потенциала рынка ищется возможность максимального развития потенциала предприятия в традиционной деятельности путем сравнения и приближения к рыночному потенциалу. Результат проявляется в пересмотренном прогнозе, который отражает степень достижения долгосрочных целей при работе в традиционной сфере деятельности. Незаполненный разрыв должен быть ликвидирован в ходе портфельного анализа, где идет последовательный выбор новых областей деятельности. Отбор выполняется по отдельным этапам с использованием различных критериев. В результате получаем список новых направлений. Объединив традиционные и новые направления, формируются варианты

портфелей, выбирается наилучший портфель. Он «раскрывается» в ключевых характеристиках и выбирается по матрице БКГ конкурентная позиция. На третьей стадии оцениваются способности организации и турбулентность среды, разрабатывается план развития способностей (Подробнее см. [2]).

В ходе изложенного процесса проектируется корпоративная стратегия в составе портфельной и конкурентной. Оба вида стратегии вместе с целями входят в состав стратегического плана. Кроме того, в его состав включается необходимый набор функциональных стратегий: финансовой, управления персоналом, маркетинговой, технической, социальной, ресурсной и других. Каждая из функциональных стратегий разрабатывается по изложенной схеме стратегического анализа. Меняется только объект анализа: финансы, маркетинг, управление персоналом... Результатом каждой функциональной стратегии является совокупность традиционных и новых для данного предприятия направлений, инструментов и методов работы в конкретной функциональной области. Предлагаемая методология, как видим, существенно отличается от традиционного представления о стратегическом плане, его содержании, методологии. Соответственно для этих процессов используются и «свои» инструменты и методы, составляющие три группы: рационально-логические, опытные и инновационные. Их подробное изложение является самостоятельной темой [2].

Здесь же можно добавить, что непростой процесс стратегического анализа, результатом которого может быть как модель стратегического планирования, так и модель стратегического управления может и должен использовать теорию и методологию многих научных направлений: теорию организаций, теорию эволюции, теорию хаоса, теорию больших систем, когнитивную психологию, синергетический подход. В максимальной мере эти направления задействуются в обучающей модели стратегического планирования.

#### 4. Обучающая модель стратегического планирования.

Обучающая модель стратегии более применима к стратегическому управлению, чем к планированию. Отличие модели управления от модели планирования в том, что в первом случае развитие организации идет по конгломеративному направлению (не связанному с прошлой традиционной деятельностью), а не по синергетическому. Синергетический тип не требует развития новых способностей предприятия. Вместе с тем процесс обучения создает для этого развития необходимые условия. Процесс стратегического анализа в этой модели выполняется по той же схеме, что в «новой» модели. Однако для большей эффективности он должен протекать в других условиях: условиях самоорганизации при ослабленных управляющих воздействиях, значительной свободе участвующих лиц и постоянных контактах как внутри организации, так и за ее пределами.

В отличие от предыдущей модели каждое аналитическое действие и решение реализуется как элемент группового процесса в системе обучения. Процесс обучения носит целенаправленный характер. Проектируются: тематика занятий, формы, сроки, продолжительность, состав участников, методы и виды фиксации идей и предложений, их обсуждения, оценки, экспериментирования и внедрения, мотивация труда, ресурсная поддержка. Основная задача обучения заключается в формировании компетенций работников, которые будут носить ключевой характер для организации, и в силу их всеобщего и множественного характера будут недоступны для конкурентов. В центре внимания системы - явные и скрытые, индивидуальные, групповые и коллективные знания и навыки, реализуемые в НОУ-ХАУ, повседневных, рутинных действиях работников всех уровней организации. Важно, что целенаправленный организованный характер системы обучения должен сочетаться с созданием условий для внутренней самоорганизации процессов создания компетенций. Организация должна работать в режиме управляемого «динамического хаоса». Особенности действия каждой из систем: обучения и самоорганизации широко описаны во многих литературных источниках (например, [3,4]). Сложность решения проблемы интеграции

методологии стратегического анализа, показанной в «новой» модели стратегического планирования с инструментами обучающей модели в том, что это достаточно разные модели в контексте управления этими процессами. Прежде всего, отметим, что стратегический анализ является достаточно формализованным и управляемым процессом. Обучающий механизм в противоположность предполагает ограниченное целенаправленное управление в условиях самоорганизации и «хаоса». Далее, содержанием стратегии при этой модели должен быть ее организационно-управленческий характер, а все протекающие в условиях самоорганизации и «хаоса» процессы и решаемые задачи имеют экономическую направленность.

Решение проблемы может быть следующим. В обучающей модели должны быть интегрированы две стратегические категории: стратегическая концепция и непосредственно стратегия. Концепция, как генеральный замысел, выполняет основную задающую роль, демонстрируя новые ценности, идеологию и решаемые задачи. Она создает условия для разработки непосредственно экономической стратегии. Структурно концепция должна содержать три основных элемента:

- краткое обоснование актуальности внедрения обучающей модели и управленческой готовности к ее реализации;
- система качественно сформулированных целей создания обучающейся организации;
- перечень необходимых действий, мер для становления и функционирования модели (для достижения целей).

Как видим, концепция имеет организационно-управленческое содержание, разрабатывается высшим руководством, носит директивный характер, является высшим инструментом стратегических действий.

Процесс выбора непосредственно экономической стратегии реализуется аналогично новой модели в унифицированной схеме стратегического анализа, но в условиях действия механизмов самоорганизации и двухуровневой непрерывной системе обучения. При накоплении достаточного опыта решения

последовательных задач (по схеме стратегического анализа) возможно сделать этот процесс менее структурированным, но более содержательным. При этом идеи, предположения и изменения по подразделениям интегрируются в функциональные бизнес-модели, затем проектируются межфункциональные бизнес-модели по отдельным бизнес-направлениям. Последние трансформируются в бизнес-модель предприятия. Таким образом, процесс выработки стратегии предприятия будет иметь формальный вид, а содержание будет получено с помощью обучающих элементов. Бизнес-модель на стадии внедрения и реализации гарантированно обеспечит внедрение принятой стратегии путем создания неповторимых конкурентных преимуществ в повседневных действиях персонала.

Для «доводки» полученной стратегии до стратегического плана необходимо, как и в «новой» стратегии дополнить решения разработкой ряда необходимых функциональных стратегий: финансовой, маркетинговой, технической и др., опираясь на полученную бизнес-модель.

Таким образом, традиционное стратегическое планирование можно трансформировать в более сложную, но более эффективную «новую» модель. По мере накопления опыта появляется возможность перехода и к более совершенной, последней на данном уровне знаний и практики – обучающей модели стратегического планирования. Это открывает путь и к модели стратегического управления.

#### Используемая литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.- СПб.: Питер.1999.-416с.
2. Воробьев А.Д. Технология стратегического управления.- Киров: ООО «Фирма Полекс», 2007.-150с.
3. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Основание синергетики. Режимы с обострением, самоорганизация, темпомиры. – Спб.: Алетейя. 2002.-414с.

4. Прахалад К.К., Хамэл Г. Ключевые компетенции корпорации. Вестник С.-Петербургского ун-та. Менеджмент.-2003.-№3.-с.18-46.

#### Used literature

1. Of I. Ansoff's New corporate strategy.- SPb.: Peter.-).
2. Vorobiev A.D. Technology strategic management.- Kirov: company «POLEX Company», 2007.-150С.
3. Knyazeva E.N., S. p. Kurdyumov the Basis of synergetics. The regimes, self-organization, temporary. - SPb.: Aleteia. 2002.-S.
4. Prahalad CARRILLO, Hamel, The core competence of the Corporation. Bulletin of S. Petersburg University. Management.-2003.-№3.-с.18-46.

Файл: Статья Воробьев А.Д  
Каталог: D:\Melcaseo\Documents  
Шаблон: C:\Users\Melcaseo\AppData\Roaming\Microsoft\Шаблоны\Normal.dotm  
Заголовок: Воробьев А  
Содержание:  
Автор: Olga  
Ключевые слова:  
Заметки:  
Дата создания: 17.03.2014 14:22:00  
Число сохранений: 3  
Дата сохранения: 15.07.2014 11:35:00  
Сохранил: Melcaseo  
Полное время правки: 6 мин.  
Дата печати: 17.07.2014 15:27:00  
При последней печати  
страниц: 10  
слов: 2 546 (прибл.)  
знаков: 14 518 (прибл.)