



# Теоретические аспекты стратегического планирования и современная практика.

*Проф. С.А., Логвинов  
Финансовая академия  
при Правительстве  
Российской Федерации*

Научное предвидение будущего, прогнозирование и планирование социально-экономических процессов и перспектив развития является насущной потребностью любого общества. Изучение истории человеческих цивилизаций установило, что уже в далеком прошлом люди пытались анализировать, прогнозировать и планировать важнейшие события и свою деятельность, как на микроуровне, так и на уровне государства. В первую очередь это касается таких областей принятия решений, как военные действия, важные политические и крупные хозяйственные проблемы.

В конце 80-х, начале 90-х годов XX столетия в России начались радикальные реформы всех сфер жизнедеятельности общества, направленные на преодоление системного кризиса и преобразование централизованно управляемой экономики в рыночную. При этом на всех уровнях управления, от федеральных органов государственной власти до руководства небольшими предприятиями, отказались от формализованного прогнозирования и планирования. В качестве аргументов в пользу

отказа выдвигались чаще всего четыре:

1. Составления письменных прогнозов и планов требует значительных затрат времени. В условиях начавшихся реформ, резко осложнившейся ситуации, лавинообразного нарастания числа острейших проблем, требующих безотлагательного решения, у руководства на всех уровнях управления в стране просто не оставалось времени на осуществление функции планирования;

2. Рыночная экономика, основанная на предпринимательской инициативе, в принципе не совместима с планированием хозяйственной деятельности на перспективу, т.к. это ограничивает свободу действий;

3. Рынок меняется слишком быстро, вследствие чего от планов нет никакой пользы. Вскоре после составления они становятся либо невыполнимыми, либо нецелесообразными;

4. В условиях системного кризиса в стране и начала радикальных преобразований во всех сферах общественной жизни предвидеть даже ближайшее будущее невозможно.

Все перечисленные аргументы легко опровергаются при обращении к опыту высокоразвитых зарубежных стран с рыночной экономикой. Как показывает этот опыт, составление письменно оформленных прогнозов и планов дает много позитивных результатов. Он позволяет четче определить цели и политику, побуждает заботиться о будущем, дает объективные критерии для оценки достигнутого, способствует большей согласованности действий. В условиях быстрых изменений разработка прогнозов и планов помогает предвидеть грядущие события, оперативно и адекватно реагировать на них, находиться в постоянной готовности к неожиданностям.

Ошибочность отказа от планирования, к сожалению, подтвердилась отечественной практикой. В ходе проведения реформ было принято много необдуманных решений, приведших к углублению кризиса в стране. Значительная часть решений органов государственной власти в центре и регионах оказалось невыполненной или дала отрицательный результат. Произошло это именно потому, что не были спрогнозированы последствия этих решений.



Практика управления в странах с рыночной экономикой показывает, что с возрастом непредсказуемости, неопределенности в той или иной сфере по разным причинам, в том числе и вследствие радикального реформирования, как это имеет место в сегодняшней России, потребность в прогнозировании и планировании социально-экономических процессов на уровне страны, отраслей и территорий особенно усиливается. Переход к рынку делает прогнозирование и перспективное планирование все более актуальным и для российских предприятий всех форм собственности и размеров в связи с необходимостью конкурировать друг с другом и иностранными компаниями на отечественном и зарубежных рынках.

К середине 90-х годов необходимость возврата к планированию была, хотя и с опозданием, осознана и признана российскими политиками, управленцами и хозяйственниками. В июне 1995 года был принят Федеральный Закон РФ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации». Этот закон определил основные компоненты государственной системы прогнозирования планирования социально-экономических процессов.

В соответствии с Законом 1995 года в России разрабатываются прогнозы, концепции и программы на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективу. Прогнозирование и планирование охватывает все территории и отрасли народного хозяйства. Разрабатываемые плановые документы взаимосвязаны между собой и носят комплексный характер с точки зрения содержания. Долгосрочные прогнозы охватывают 10-летний период и составляются каждые пять лет. На основе долгосрочных прогнозов формируется концепция социально-экономического развития на долгосрочный период, в который устанавливаются цели социально-экономического развития, определяются пути и средства достижения целей. Среднесрочные прогнозы охватывают период от 3 до 5 лет и ежегодно уточняются.

Концепции социально-экономического развития страны на среднесрочную перспективу излагается в первом после вступления в должность Послании Президента РФ к Федеральному собранию. Исходя из положений данной концепции разрабатывается среднесрочная программа социально-экономического развития страны. Эта программа, по существу, заменила пятилетний план, принимавший в России в годы централизованного управления экономикой. Появление среднесрочной программы социально-экономического развития позволяет оптимистически смотреть на будущее российской модели управления социально-экономическими процессами. Вместе с тем нельзя не отметить, что в отличие от прежних пятилетних планов в среднесрочной программе содержится лишь общая концепция дальнейшего реформирования страны, и формулируются основные принципы политики государства в различных ее аспектах (экономическом, социальном, экологическом и т.д.). Закон 1995 года также предусматривает ежегодный анализ выполнения среднесрочной программы, ее уточнение и постановку задач на ближайший год. Ежегодно составляются краткосрочные прогнозы социально-экономического развития и проектировки развития государственного сектора. Государственный сектор экономики особо выделяется во всех федеральных, отраслевых и региональных прогнозах, что создает возможность подготовить плановый документ, заменяющий государственные годовые планы. Во всех субъектах Федерации и по России в целом организуется ежемесячный мониторинг и проводится анализ социально-экономического положения.

Для реализации Закона 1995 года в полном объеме предстоит проделать огромную организационно-методическую работу на всех уровнях управления. В этой связи хотелось бы обратить внимание на ряд вопросов проблемного характера.

Глубокий кризис в российской экономике до конца не преодолен до сих пор. Наметившийся после сильного спада и



длительной стагнации экономический подъем не сопровождается интенсивным наращиванием выпуска прогрессивной конкурентоспособной на отечественном и мировом рынке продукции, массовым внедрением современных наукоемких технологий. Кардинальное изменение ситуации в лучшую сторону требует усиления стратегической направленности прогнозирования и планирования.

Стратегическое планирование можно рассматривать как процесс установления и сохранения стратегического равновесия целей и возможностей с одной стороны. И постоянно меняющихся условий функционирования с другой. В основе стратегического планирования лежит идея, ради которой затеваются все начинания. Применительно к сегодняшним реалиям России это должна быть национально ориентированная идея, обращенная к современности и прогрессу и одновременно вобравшая в себя позитивный опыт прошлого и учитывающая его горькие уроки. Идея должна отражать видение желаемого места России в мировой экономике и политике, базироваться на высочайшей общественной морали и нравственности и идеалах социальной справедливости, нацеливать на достижение качественно новых рубежей во всех сферах жизни общества.

Анализ публиковавшихся текстов концепций и программ на долгосрочную и среднесрочную перспективу, подготовленных в последние годы федеральным правительством и органами государственного управления в регионах дает основание говорить о недостаточной ориентации стратегического планирования макро- и мезоуровня на базовую идею. Оппоненты социально-экономического курса, проводимого органами государственной власти, указывают на такие моменты как:

- отсутствие перечня государственных отраслевых приоритетов;
- декларативность заявлений об усилении социальной направленности реформ и повышении роли государства в регулировании экономики;
- ориентация на дальнейшую либерализацию и децентрализацию управления

социально-экономическими процессами;

- непроработанность вопроса об источниках инвестиционных ресурсов;
- недостаток внимания проблеме повышения производительности труда;
- снижения издержек и роста рентабельности производства;
- недооценка роли активного управления государственным долгом;
- систематическое занижение размера доходных поступлений в федеральный бюджет с расчетом на использование дополнительных доходов по усмотрению исполнительной власти;
- излишнее внимание к малополезным реорганизациям институциональной системы<sup>1</sup>.

Очевидно, что все перечисленные составляющие содержания концепций программ социально-экономического развития плохо согласуются с приведенными ранее характерными чертами идеи преобразований, осуществляемых в настоящее время в России.

Формулирование идей исходный пункт стратегического планирования.

Чтобы идея приобрела конкретные черты и, следовательно, могла быть воплощена в жизнь, необходимо выразить ее через систему измеримых целей.

Целеполагание является второй важнейшей составляющей процесса стратегического планирования.

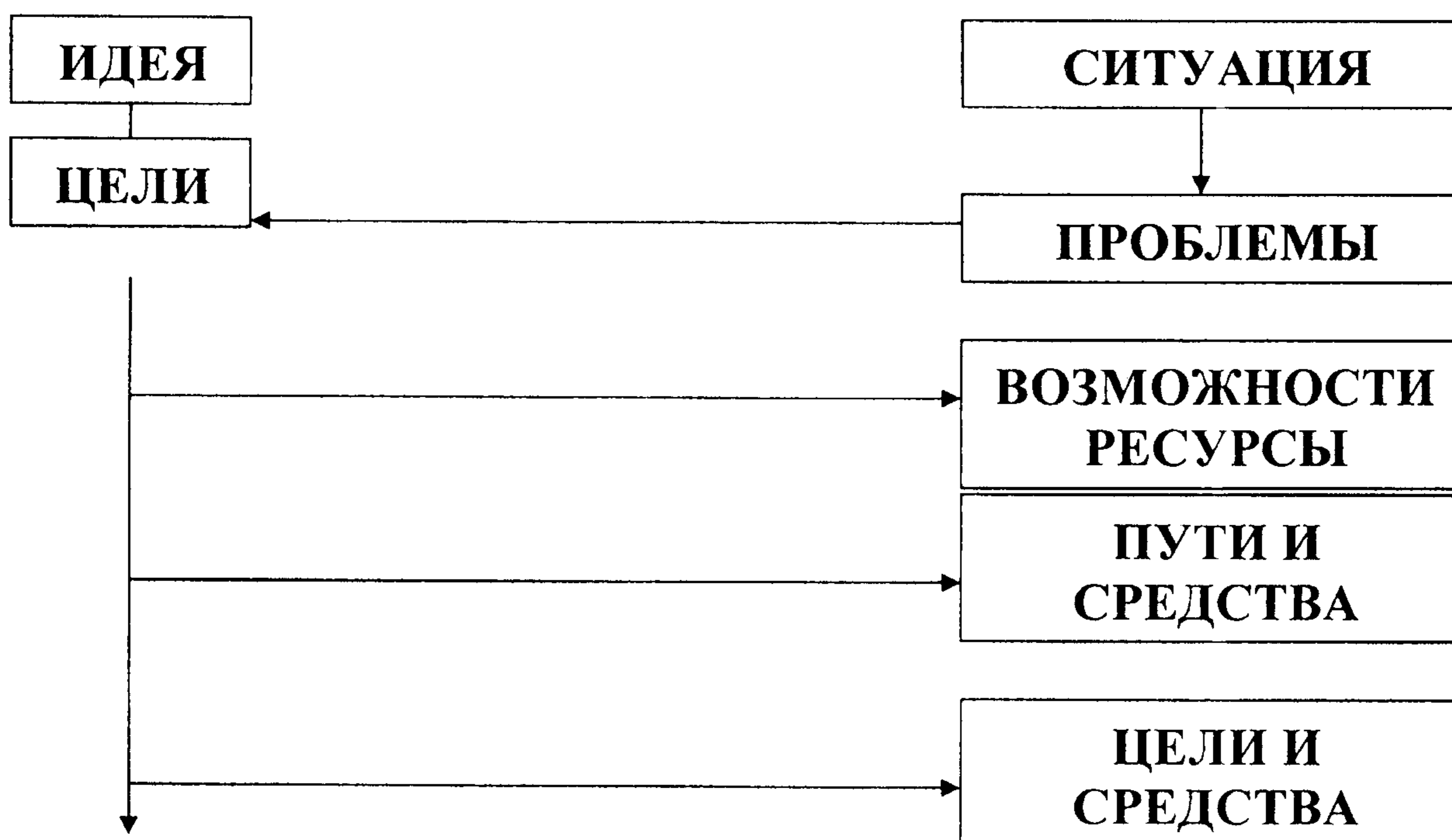
В принципе, любое планирование как особый вид мыслительной и социальной деятельности состоит из постановки целей и определения путей и средств их достижения. Поскольку идея отражения видения общего характера, для установления конкретных целей необходимо произвести оценку сложившейся ситуации и выявить ключевые проблемы. Именно знание проблем позволяет поставить конкретные цели. Цели служат ориентиром при анализе и оценке возможностей и ресурсов, выявлению путей и способов привлечения недостающих дополнительных средств.

Схематически процесс стратегического планирования можно представить следующим образом:

<sup>1</sup> Воронин Ю. Ориентиры выхода из экономического кризиса. Экономист, 2001, № 5., с. 31



Схема №1



Цели образуют фундамент для выработки стратегии. В литературе существует большое количество разнообразных определений стратегии, отражающих как различия в понимании сущности этой категории, так и присущую ей многоаспектность. Мы не ставим своей задачей формулирование наиболее полного и правильного с нашей точки зрения определения понятия стратегии. Смысл написания данной статьи состоит в выявлении проблем внедрения и применения стратегического планирования в российской практике. Поэтому остановимся на понимании стратегии как рассчитанной на перспективу системы мер, обеспечивающих достижение поставленных целей. Разработка стратегии необходима для того, чтобы из множества альтернативных вариантов движения к целям выбрать наиболее привлекательный и направить всю деятельность по избранному пути. Здесь мы сталкиваемся с проблемой несоответствия широко практикуемой в современной России на всех уровнях управления технократической логики выработки стратегии требованиям стратегической направленности планов и программ. В условиях технократической

культуры управления стратегические решения принимаются исходя из прогнозов вероятных тенденций в следующем порядке:

- формулирование целей;
- нахождение путей достижения целей;
- выбор средств.

Подобная логика приводит к тому, что вместо компаса, помогающего найти правильный ориентир в сложной ситуации, стратегия становится, по образному сравнению Р.Хэйса, картой для выбора путей, ведущих к целям<sup>2</sup>. Такой способ использования стратегии плодотворен лишь в условиях предсказуемости окружающего мира, что имело место в прошлом. Сегодня стратегическое планирование призвано установить, что необходимо делать в настоящее время, чтобы достичь желаемого в будущем, при этом, что окружение и условия функционирования и развития управляемой системы (предприятия, отрасли, региона, страны в целом или группы стран) будут изменяться. Современное стратегическое планирование не предполагает точного описания конечного состояния, определения конкретных действий, которое

<sup>2</sup> Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М., МНИТИ, 1997, с. 84



надо осуществить в настоящем и будущем. Сегодня стратегический план, программа представляет собой своеобразный взгляд из будущего в настоящее, который позволяет осуществлять ныне такие действия, какие создают предпосылки для определенного будущего.

Проявлением технократичности в Российской практике планирования является также то, что зачастую выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов, в то время как достижение целей в основном зависит от внешних по отношению к данной системе факторов.

Сложившийся в прошлом и сохранившийся по настоящее время стиль планирования в России характеризуется фокусированием усилий на осуществление радикальных перемен, инициируемых в основном высшими уровнями власти и управления. При этом выработка стратегии является привилегией правящей верхушки, а сама стратегия становится ее заложницей. Между тем опыт показывает, что стратегические программы и планы должны основываться на творчестве большинства. При низкой предсказуемости событий и высокой скорости перемен в окружении достаточный уровень стратегичности мышления возможен лишь при участии в процессе стратегического планирования широкого круга заинтересованных.

В зарубежном управлении термин стратегия применяется уже несколько десятков лет. В первое время руководители-практики сильно сомневались в полезности выработки стратегии, не понимали ее смысла. Сегодня похожая ситуация складывается в нашей стране. В связи с этим возникает вопрос о характерных чертах стратегии, ее отличии от таких более привычных категорий, как концепция, ориентиры, цели. Как уже отмечалось, под стратегией подразумеваются общие направления, по которым должна развиваться управляемая система, чтобы достичь желаемых результатов. Стратегия используется в управлении как средство, позволяющее при разработке и поиске конкретных проектов сосредоточить внимание только на определенных областях и

возможностях, отбросив все остальные как несоответствующие. При возникновении в процессе поиска более точных данных о различных альтернативах может потребоваться отказаться от первоначально сформулированной стратегии. В сравнении с ориентирами и целями стратегия находится на относительно более низкой ступени принятия решений. То, что на более высоких уровнях руководства является стратегией, служит для более низких уровней ориентиром. По отношению к целям стратегия играет подчиненную роль. При изменении целей стратегия, разработанная ранее для прежних целей, становится непригодной.

Отличительной особенностью стратегии является абстрактность. Именно благодаря абстрактности стратегия приносит непосредственную пользу для управления. Объясняется этот кажущийся парадокс тем, что стратегия позволяет применить системный подход к управлению сложными целостными образованиями, обеспечивает координацию и сбалансированность развития по определенному направлению. Здесь мы вновь наталкиваемся на проблемные вопросы. В условиях централизованно управляемой экономики координация и сбалансированность развития достигались посредством накопления опыта, эволюционной адаптации. Постепенно поднимаясь по ступеням карьеры, управленцы постигали основные принципы функционирования объекта, которым они руководили, развивали своеобразное стратегическое чутье. Используя накопленные знания и опыт, они адаптировали свои навыки работы к медленно меняющимся условиям, достаточно легко согласовывали свои действия друг с другом. Сегодня управленцы, должностная карьера которых начиналась в дореформенный период (а их особенно много в аппарате органов государственного управления и крупных предприятий), продолжают думать, что выработка стратегии должна идти неформальным адаптивным путем. При этом в доказательство невозможности систематической выработки стратегии приводятся такие аргументы, как сложность объекта управления, неточность информации, ограниченность человеческого восприятия. Они утверждают, что все это не позволяет



использовать системный подход при разработке стратегических программ и планов. Но результаты, достигнутые наиболее успешно развивающимися российскими территориями и предприятиями, подводят к выводу о том, что систематическая выработка стратегии является вполне реальным делом. Получены конкретные статистически подтвержденные свидетельства достижения более высоких финансовых результатов при заблаговременной систематической разработке стратегии в сравнении с работой без плана, исходя из конкретной ситуации. Возможность улучшить результаты деятельности, за счет использования стратегического планирования, подтверждена сегодня целым рядом отечественных научных исследований<sup>3</sup>.

В условиях внезапных неожиданных изменений в окружении и внутренней среде системы стратегическое планирование становится необходимым управленческим инструментом.

Наблюдающееся в современной России резкое возрастание требований со стороны общественности к органам государственной власти, организациям социальной сферы, правоохранительным органам и т.д. также приводит к необходимости разрабатывать, обновлять, изменять стратегию и информировать об этом общественность.

Целый ряд проблемных вопросов возникает в связи с осуществлением отдельных процедур стратегического планирования.

Стратегическое планирование логический и аналитический процесс, посредством которого определяется будущее с учетом внешних условий. Важнейшими процедурами процесса стратегического планирования являются анализ и прогнозирование. Первая проблема, с которой приходится сталкиваться сегодня при осуществлении этих процедур невозможность собрать всю необходимую информацию, которая была бы абсолютно достоверной. В условиях кардинальной перестройки управления в России зачастую складывается ситуация, когда исходная информация

недостаточно надежна. Если в период централизованного управления можно было проводить сплошные статистические наблюдения, получать данные о конкретных размерах потребности народного хозяйства, отраслей, предприятий в тех или иных видах продукции и услуг, тех или иных видах ресурсов и т.п., то в настоящее время многие важнейшие показатели устанавливаются при помощи простейших экспертных методов. В Российской статистике отсутствует достоверная информация о теневом обороте, реальных доходах и расходах населения, розничных ценах в различных формах торговли и многое другое. Проблема информационного обеспечения стратегического планирования усугубляется тем, что социально-экономические процессы подлежащие анализу и прогнозированию, образуют сложный причинно-следственный комплекс, в котором конечные показатели зависят от огромного числа факторов. Если в силу информационных ограничений какие-либо из факторов учесть не удастся, необходимо осмыслить последствия отказа от их учета.

Нередко полно описать реальные условия не удается не из-за того, что недостает достоверной информации, а по причине нехватки знаний обо всех закономерностях и зависимостях, либо невозможности в формализованной форме описать все причинно-следственные связи. Реальная действительность всегда может быть описана лишь в упрощенном виде. Наличие мощных компьютеров и программ в распоряжении управленцев большинства органов государственной власти и предприятий порождает сегодня новую опасность соблазна подметить трудоемкую работу по достижению понимания социально-экономических процессов формальными расчетами, не представляющими особого труда.

Переход к стратегическому планированию от хорошо знакомого и привычного для наших управленцев долгосрочного требует освоения практического применения принципа избирательности при осуществлении плановых процедур. Прежде всего, это касается анализа и оценки имеющегося потенциала. При проведении анализа должны приниматься во внимание

<sup>3</sup> Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М., 1996;

Идрисов А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. М., 1997.



лишь ключевые элементы и их главные характеристики. В противном случае возникают неясности, размытость оценок, уводящие от того, что действительно важно. Опыт показывает, что сегодня нашим плановикам с большим трудом дается понимание относительности понятия сильных и слабых сторон управляемой системы, состоящей в возможности их взаимозаменяемости. Стратегическая направленность в планировании выражается в установлении соответствия потенциала системы требованиям ее окружения, предвидении необходимости и масштаба изменений в потенциале для своевременного перевода его на уровень, адекватный уровню изменчивости внешней среды. Поскольку разные области окружения отличаются различной изменчивостью, возникает проблема множественности потенциалов. Для снятия этой проблемы можно использовать разные подходы. В отечественном планировании сегодня преимущественно применяется один, самый простой, состоящий в игнорировании существования множественности потенциалов, сохранении ориентации на прежний доминирующий потенциал. В этом случае для всех сфер и областей деятельности формируется одинаковый комплекс возможностей управления, при котором преимущества множественности потенциала национальной экономики, экономики региона, отрасли или предприятия не реализуются.

Еще один процедурный вопрос проблемного характера в стратегическом планировании возникает в связи с характерной для России особой ролью субъективного фактора. Можно назвать несколько направлений, где проявляется эта особая роль.

Во-первых, субъективный фактор, люди, оказывает огромное влияние на ход развития, однако предсказать реакцию людей на ту или иную ситуацию в условиях радикального всестороннего реформирования общества чрезвычайно сложно по причине отсутствия аналогов, как в мировой практике, так и в собственном прошлом опыте.

Во-вторых, роль субъективного фактора может проявляться в попытках разработчиков прогнозов, программ и планов подогнать результаты под заранее сформулированную

точку зрения, либо под желания заказчика. Такая порочная практика прочно утвердилась в Российском планировании в период централизованного управления экономикой и сегодня особенно часто имеет место во время проведения различных политических мероприятий (например, в связи с парламентскими или президентскими выборами). Результаты анализа и прогнозирования могут сознательно искажаться с целью оказания влияния на чье-либо мнение или принятое решение в собственных интересах.

В-третьих, влияние субъективного фактора связано с присущей Российской модели управления сильно выраженной доминирующей роли высших руководителей и структуры взаимоотношений во власти. При этом выбор стратегии нередко определяется исключительно интересами высших должностных лиц. Перспективный вариант стратегии может оказаться отклоненным из-за того, что первые лица не желают пересматривать ранее принятые ими решения, во что бы то ни стало, стремятся избежать любого риска. Решающее значение при выборе стратегии могут иметь личные симпатии и антипатии, когда предпочтение какому-либо из вариантов отдается исключительно из стремления свести личные счета или кому-то что-то доказать.

В-четвертых, особая роль субъективного фактора проявляется в форме сопротивления изменения. Обновление стратегии, как правило, влечет за собой изменения в сложившихся в аппарате управления взаимоотношений, что угрожает подрывом политики руководства в данной области. Возникает естественное желание не допустить слома сложившейся традиции. Особенно ярко такое стремление проявляется в управленческом аппарате министерств и ведомств. Справедливости ради стоит заметить, что подобная проблема существует не только в России. В 70-х 80-х годах XX столетия с этим столкнулись в США при внедрении в федеральных ведомствах системы Планирование программирование - бюджетирование. Сопротивление переменам может быть обусловлено отсутствием достаточно мотивации и склонности думать и



действовать стратегически. Снижение степени негативного воздействия субъективного фактора возможно лишь при условии согласования интересов всех затрагиваемых субъектов в процессе стратегического планирования. Больших успехов в этом добились в Японии, и, возможно, что-то из опыта планирования в этой стране можно позаимствовать, предварительно адаптировав к Российским особенностям и условиям.

Проблемные вопросы стратегического планирования возникают на стадии определения стратегии в связи с необходимостью обеспечить преемственность в развитии социально-экономических процессов и учесть фактор времени. Переходя к новой стратегии, невозможно окончательно отказаться от прошлого, т.к. объективно существует инерционность в элементах потенциала, запаздывание во времени результатов решений и действий, потребность выполнения ранее принятых обязательств. Поэтому при выработке стратегических программ и планов нужно стремиться как можно более полно учитывать прошлое, принимать во внимание временные шаги, предусматривать исполнение прежних обязательств. Фактор времени порождает проблемы также в связи с тем, что определенную стратегию можно реально осуществить только в те моменты и сроки, когда для этого имеются наилучшие возможности. В условиях централизованного управления экономикой данное обстоятельство не имело столь важного значения, как при рыночной экономике, где действуют законы конкуренции. Нашим плановикам и хозяйственникам предстоит учиться лучше учитывать фактор и лучше управлять процессами во времени.

Одной из важнейших стадий процесса стратегического планирования является оценка избранной стратегии. Оценка призвана, прежде всего, дать ответ на вопрос о том, приведет ли стратегия к достижению целей. В случае положительного ответа на этот вопрос дальнейшая процедура предполагает оценку соответствия состоянию и требованиям окружающей среды, потенциалу и возможностям управляемой системы, приемлемому уровню риска. Многие

проблемные вопросы оценки стратегии нами уже рассматривались. Остановимся теперь на проблеме риска. Как правило, при любой стратегии не существует идеальных возможностей, точно соответствующих целям и ресурсам. Поэтому приходится решать, насколько ожидаемые результаты оправдывают потенциальную угрозу потерь.

Планирование риска является обязательным элементом стратегических программ и планов. Оценивая стратегию с точки зрения риска, рассматривают три аспекта: реалистичность предпосылок, положенных в основу выбора стратегии, негативные последствия в случае неудачного осуществления стратегии, сопоставимость ожидаемого положительного результата с возможными потерями. Главной задачей планирования риска является обеспечение должного противодействия возмущения внешнего окружения, сокращение ущерба от этих возмущений. В Российском планировании наиболее популярными средствами риска являются формирование резервов и запасов ресурсов и выработка запасных вариантов стратегии. Между тем в практике управления развитых зарубежных стран эти средства сегодня считаются устаревшими. Аргументируется это следующим образом.

Во-первых, разновидностей возмущения внешней среды стало столь много, что в планах невозможно предусмотреть все возможные ситуации.

Во-вторых, разработка большого количества резервных стратегий требует слишком больших затрат времени и средств, которые не окупаются полученными результатами.

В-третьих, создание больших резервных запасов ресурсов экономически не выгодно, т.к. ведет к их замораживанию, невозможности использования в других целях. В современной высоко изменчивой среде наиболее действенным способом предотвращения потерь и снижения риска признано создание специальных систем управления в кризисных ситуациях. Отличительными чертами этих систем являются высокая степень централизации принятия решений и быстрая реакция на любые изменения. Создание, экспериментальная проверка и поддержание





в состоянии постоянной готовности систем кризисного управления, органически вписывающихся в общую структуру управляющей подсистемы, требует особых подходов и приемов, для освоения которых необходимо изучение и оценка имеющегося опыта, адаптирование этого опыта к существующим реалиям. Таким образом, выявляется еще один блок проблемных вопросов стратегического планирования в нашей стране.

Последняя группа проблемных вопросов, которую хотелось бы затронуть в настоящей статье, связана с организацией стратегического планирования. В этой области у России имеются богатые традиции и опыт. Но переход к рынку обуславливает необходимость пересмотреть заново многие аспекты организации планового процесса на различных уровнях управления с тем, чтобы полнее учесть современный человеческий фактор и обеспечить соблюдение требований стратегической направленности планов. Спектр проблемных вопросов здесь достаточно широк. Это и особенно организация процесса разработки программ и планов, и технология работ, и требования к плановым работникам.

В западных странах в состав команды стратегического планирования обычно включаются ключевые фигуры, занимающие посты на высшей ступени управленческой иерархии. В России этого недостаточно. Дело в том, что сегодня в верхних эшелонах управления у нас преобладают управленцы старшего поколения, осваивавшие особенности работы в условиях рынка методом проб и ошибок, опираясь на свой прошлый опыт, зачастую не отвечающий современным требованиям. Однако в случае отказа привлечения к работе в группах стратегического планирования первых руководителей дело почти наверняка закончится неудачей. Причина этого в том, что в российской управленческой культуре существует традиция решать все ответственные и нестандартные вопросы на самом верху. Отсюда напрашивается вывод необходимо включать в состав команды стратегического планирования, как высших руководителей, так и управленцев нового поколения, знакомых с теорией стратегического планирования,

постоянно следящих за всеми публикациями по данному вопросу. Очевидно, последние не должны быть слишком обременены административными полномочиями с тем, чтобы располагать достаточно свободным временем для поиска, сбора и осмысливания свежей информации. Этим работникам целесообразно поручить разработку и совершенствование методической базы стратегического планирования. Некомпетентность команды стратегического планирования представляет серьезную опасность. Поэтому чрезвычайно важно привлечь кадры с высоким профессиональным уровнем. К сожалению, в настоящее время отсутствие талантливых специалистов, способных заниматься выработкой стратегии и планов ее реализации является одной из основных причин, вызывающих трудности при введении процессов стратегического планирования в управление. Профессиональная пригодность к стратегическому планированию определяется многими параметрами. Назовем лишь некоторые из них: умение моделировать ситуацию, способность сформировать целостное представление об объекте, умение познавать и понимать закономерности взаимодействия между различными системами и их элементами, склонность к абстрактному мышлению, обладание навыками применения исследовательских общенаучных методов, способность чувствовать необходимость перемен и др. Важное значение имеют также определенные личностные особенности: высокая адаптивность, стремление к переменам, уверенность в собственных силах, склонность к интуитивному способу познания, любознательность, широта мышления и кругозора, умение объединять разные взгляды, живость воображения, умение действовать в неопределенной обстановке, склонность к творчеству, отсутствие излишнего прагматизма. Личностные характеристики достаточно легко оценивать с помощью специальных тестов. Однако не стоит слишком прямолинейно подходить к результатам тестирования. В настоящее время тестирование личности чрезвычайно популярно в России, и результаты его зачастую переоцениваются. При формировании команды стратегического



планирования характеристики типа личности могут служить лишь ориентиром, и не в коем случае их нельзя применять с целью отобрать в плановую команду людей, обладающих полным набором рассмотренных выше черт. С точки зрения кадрового обеспечения стратегического планирования серьезной проблемой в отечественной управленческой практике является несоответствие критериев успеха, должностного роста, особенностям развития стратегического мышления. Навыки такого рода приобретаются и совершенствуются лишь при наличии возможности ознакомиться с различными стратегическими ситуациями. Когда критерии делового успеха целиком ориентированы на получение немедленных результатов, работник за время своего пребывания в должности успевае столкнуться лишь с одной двумя стратегическими ситуациями, а нередко не встречается ни с одной. Развитию стратегического мышления во время осуществления практической деятельности может способствовать горизонтальная ротация кадров. Важнейшую роль может сыграть моделирование стратегических ситуаций во время обучения, переподготовки и повышения квалификации. К сожалению, сегодня в России практически не готовят специалистов в области стратегического планирования, недостаточно активно включают данную дисциплину в образовательные программы, не выделяют для ее изучения достаточного учебного времени.

К административному аспекту организации стратегического планирования относится проблемный вопрос выбора наиболее подходящего типа организационной структуры управления. Универсального решения этого вопроса не существует. В отечественной практике встречаются в основном три варианта. При первом осуществлении функции стратегического планирования возлагаются на уже существующие плановые или финансовые службы. При этом способность этих подразделений и их руководителей к стратегическому мышлению во внимание не принимается, вследствие чего этот вариант часто заканчивается провалом и дискредитацией самого стратегического планирования как управленческого

инструмента. Вторым вариантом является создание самостоятельного подразделения стратегического планирования в аппарате управления. Негативным результатом этого варианта может быть изоляция новой службы от реальной жизни, конфликты, возникающие при попытке получить в других отделах и управленческих подразделениях необходимую информацию. Третий вариант, наиболее предпочтительный с нашей точки зрения, представляет собой организационную структуру матричного типа, при которой команда стратегического планирования формируется из работников разных подразделений и служб, параллельно с работой в команде выполняющих свои основные должностные обязанности. При этом руководитель плановой команды наделяется всеми необходимыми полномочиями.

Особую роль в осуществлении процедуры стратегического планирования играют внешние эксперты и консультанты. Привлечение компетентных специалистов со стороны давно практикуется в органах государственной власти и управления. В последнее время все большую популярность помощь консультантов приобретает и у российских предприятий. В идеале в качестве консультантов приглашаются профессионалы высокого уровня, детально знающие технологию стратегического планирования, имеющие опыт ее практического применения, находящиеся в курсе передовых достижений мировой теории и практики в данной области. Такие профессионалы могут принести существенную пользу, как на подготовительном этапе, так и на этапе непосредственного стратегического планирования. На стадии внедрения и освоения стратегического планирования консультанты помогут лучше уяснить сущность и понять процесс разработки стратегических программ и планов, осознать каждому участнику этого процесса свою роль. В процессе формирования программ и планов консультанты позволят более объективно оценить сильные и слабые стороны управляемой системы, помогут договориться с приверженцами разных точек зрения, предотвратят конфликты, вызванные столкновением авторитетов. Однако здесь важно понять, что привлекать внешних



консультантов имеет смысл лишь тогда, когда перед ними способны поставить четкие задачи для каждой стадии процесса планирования и обеспечить возможность реализовать все роли, вытекающие из поставленных задач. В аппарате органов государственной власти на региональном и местном уровне (иногда, к сожалению, и на федеральном), и особенно в управляющих подразделениях предприятий и организаций сегодня далеко не всегда имеется должное представление о многообразных ролях консультантов и целесообразных способах их исполнения (последовательно, параллельно, избирательно). В связи с этим представляется полезным назвать и кратко охарактеризовать основные роли внешних консультантов:

1. Оказание помощи высшему руководству в осознании необходимости и практической полезности стратегического планирования для улучшения положения, выявление признаков и доказательство отсутствия стратегической направленности ранее разработанных и реализуемых программ и планов;

2. Обучение методике стратегического планирования непосредственных участников планового процесса и стимулирование проведения широкомасштабной компании по информированию всего персонала о составе команды стратегического планирования, ожидаемых результатах перехода к стратегическому планированию, сроках реализации программ и планов и т.д.;

3. Помощь в преодолении недооценки сложности предстоящих преобразований и сопротивления переменам;

4. Оказание помощи в достижении консенсуса внутри команды стратегического планирования, предупреждение попыток уклониться от решения вопросов, затрагивающих чьи-либо личные интересы, обойти критические проблемы посредством преднамеренного широкого определения стратегии и задач;

5. Помощь руководителю команды стратегического планирования в осуществлении руководства, направлении работы участников группы в нужное русло, контроле исполнения, решения рутинных вопросов организации планового процесса (документирование и т.п.);

6. Выдвижение альтернатив, на предложенных непосредственными разработчиками программ и планов, побуждение к более глубокой детализации намеченных мер.

Учитывая специфику российского менталитета, хотелось бы отметить, что осознание важности и многообразия ролей внешних консультантов не должны порождать переоценки успешного решения задачи поиска и приглашения хорошего специалиста. Привлечение к составлению программ и планов даже самых известных ученых и практиков не является панацеей от всех бед. Чтобы добиться устойчивого успеха, нужна постоянная серьезная организационно-методическая работа.

В завершение статьи подведем итог. Стратегическое планирование является мощным и действенным инструментом управления социально-экономическими процессами, без которого в современном быстро меняющемся мире не возможно обойтись на всех уровнях управления от страны до отдельной формы. Но это сложный инструмент, применение которого потребует больших затрат времени и средств, т.к. связан с необходимостью решения большого числа проблемных вопросов теоретического и практического характера, относящихся ко многим отраслям науки и практически всем уровням и функциональным звеньям управления хозяйственной и социальной жизнью в России.