

## РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МИРОВОЙ И РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ

**В статье представлен исторический аспект развития стратегического планирования в мировой и российской практике. Обобщаются результаты проведенных многочисленных исследований в сфере стратегического планирования, анализируются предпосылки его возникновения, оцениваются основные положения существующих школ стратегической мысли, выделяются ключевые периоды в истории становления и развития. Особое внимание уделяется исследованию специфики возникновения и развития стратегического планирования в России в период в 20-х годов прошлого столетия и по настоящее время.**

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, план, долгосрочное планирование, система стратегического планирования, школы стратегий.

В настоящее время вопросы, связанные с планированием, в российской экономике становятся все более актуальными: постепенно приходит понимание того, что стране необходима новая система стратегического планирования. Уже давно обсуждаются вопросы о том, как должна выглядеть данная система планирования, но с практической точки зрения существует еще множество недоработок в этом вопросе.

Исторически сложилось так, что активное развитие стратегической мысли началось на уровне предприятий в 50-х годах прошлого столетия, а впоследствии стало использоваться на других уровнях экономики. Вместе с тем, определенные элементы стратегического планирования существовали и в директивной социалистической экономике и даже в экономике царской России.

Теоретическим и практическим аспектам стратегического планирования посвящено немало специальных исследований и научных работ. Большой вклад в становление и развитие стратегической мысли внесли Ф. Абрамс, Р. Акофф, И. Ансофф, Дж. Куинн, К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хемел, Г. Минцберг, К. Хофер, Г. Штейнер, А. Томпсон и др.

Российская экономика имеет глубокие традиции планирования. Однако, стратегическое планирование – сравнительно новое направление для отечественных субъектов планирования, оставшееся невостребованным в административно-плановой экономике СССР, когда долгосрочные планы разрабатывались централизованно, а плановая деятельность предприятий была направлена на оперативное распределение ресурсов для выполнения плановых заданий [1].

Термин «стратегическое планирование» впервые был введен в конце 60-х и начале 70-х годов с целью определения различий между пла-

нированием, осуществляемым на уровне высшего руководства, и текущим планированием. Первоначально оно выступало собственно как долгосрочное планирование, осуществляемое посредством перенесения тенденций развития объекта планирования на будущее. При таком подходе наиболее значительные результаты достигались на стадии экономического подъема, когда тенденции роста прогнозировались на перспективу.

Однако в 60-х годах прошлого столетия внешняя деловая окружающая среда стала недостаточно стабильной, и используемые в долгосрочном планировании методы экстраполяции стали практически неприменимы на практике. Новые условия существования потребовали пересмотра и разработки новых концептуальных положений в области долгосрочного планирования, которое стало носить целевой характер. То есть ресурсы позиционировались как средство достижения целей, а план включал в себя перечень альтернативных вариантов изменения внешней среды. Такое направление получило название «стратегическое планирование» и изначально стало применяться наиболее крупными и успешными предприятиями развитых стран [2].

В последние годы за рубежом наметились тенденции к обобщению и осмыслению результатов проведенных многочисленных исследований в сфере стратегического планирования. Подобная попытка предпринята, например, Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Д. Лэмпелом в работе «Школы стратегий». По их мнению, в процессе развития стратегической мысли сформировался ряд направлений, которые выделены по определенным признакам в десять основных школ: школа дизайнера, школа планирования, школа позиционирования, школа предпринимательства, когнитивная школа, школа обу-

чения, школа власти, школа культуры, школа окружающей среды и школа конфигурации [3].

Положения школы дизайна (Ф. Селзник, А.Д. Чандлер, С.Р. Кристенсен, К. Эндрюс, Дж.Л. Боуэр, Р.Г. Хамермеш, М. Портер) основаны на утверждении, что стратегия – есть результат сознательного и тщательного мыслительного процесса. Данный процесс включает в себя: определение текущих целей и задач, проверенных с помощью SWOT-анализа; разработку стратегических альтернатив; оценку сформулированных альтернатив с учетом ценностей и социальной ответственности высшего руководства; выбор наилучшего варианта стратегии. Причем согласно идеям данной школы, высшему руководству отводится не только контролирующая функция, но и функция разработки стратегии. По мнению Минцберга, данная модель имеет множество внутренних ограничений, так как она предполагает, что многочисленные внутренние и внешние факторы среды можно учесть, понять и правильно оценить в одной голове стратега. С точки зрения Минцберга это утверждение будет актуально только для простых систем, но не для сложных.

Представителями школы планирования являются И. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель, С. Хофер, Р. Акофф, согласно мнению которых формирование стратегии является неотъемлемой частью процесса планирования и, следовательно, формализованным процессом, состоящим из конкретных шагов. Каждый шаг конкретизирован, выделен, сопровождается аналитической работой, и результаты каждого из них объединяются в положения одной стратегии. Стратегия – есть некий «чертеж», включающий цели, бюджеты, программы и планы. Причем работа над ней выполняется непосредственно плановиками, а высшее руководство выполняет лишь контролирующую функцию и привлекается по мере необходимости.

Основные положения школы позиционирования представлены в работах М. Портера, Р. Каца, Б. Джеймса, Дж. Куинна, где утверждается, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий. Стратегии, по их мнению, есть результат аналитических расчетов, в зависимости от позиции объекта планирования по отношению к остальным участникам внешней среды. Причем главной задачей М. Портера было описание набора стратегий, наиболее эффективно работающих в определенных обстоятельствах. То есть на практике разработчик стратегии, используя анализ, должен выбрать

лучшую из всех возможных для его объекта, чтобы менеджеры могли ее внедрить. С точки зрения Минцберга данная модель возможна к использованию только для традиционных, зрелых отраслей, потому что только эти отрасли достаточно стабильны, чтобы предоставить необходимый объем информации. А также данная школа ограничивает выбор стратегии определенным списком, из которых нужно выбрать, а сама стратегия существует как определенная формула, а не «уникальный взгляд».

Взгляды школы предпринимательства, главным представителями которой принято считать П. Друкера, Й. Шумпетера, А. Коула, К. Найта, основаны на идее о том, что стратегия существует в сознании руководителя в виде перспективы. То есть стратегический выбор и успешность реализации стратегии основаны лишь на интуиции и предпринимательском таланте высшего руководства, а сам процесс формирования стратегии происходит, основываясь на его предпочтениях и анализе прошлого опыта. С точки зрения Минцберга, данное утверждение и есть самое слабое звено данного направления стратегической мысли.

Последователи идей когнитивной школы (М. Лайлс, Р.К. Редер, Э. Хафф, Г. Томас, Г. Саймон, С. Макридакис) представляют выработку стратегии как ментальный процесс. Это означает, что сама стратегия – это продукт индивидуального либо коллективного человеческого разума. Минцберг заявляет о необходимости понять специфику обработки информации и разработки стратегии человеческим разумом, с точки зрения ограниченных возможностей человечества в сборе и обработке необходимой информации, что может привести к субъективным либо искаженным выводам.

Разработка стратегии согласно представлениям последователей школы обучения (Г. Минцберг, Р. Лапьер, Ч. Линдблом, Г. Рэпп, Дж. Куинн, Р. Нельсон, С. Уинтер) рассматривалась как последовательный, развивающийся процесс. Это означает, что «стратегия развивается по мере того, как внутренние решения и внешние события соединяются, чтобы создать консенсус среди высшего руководства». Стратегии, таким образом, часто формулируют и внедряют одновременно, а стратегические инициативы могут появляться и на низших уровнях, а затем через менеджеров среднего звена выходить на высшее руководство.

Идеи школы власти (А. Макмиллан, Д. Сарразин, Э. Петтигрю, Дж. Боуэр, Й. Доза) основа-

ны на том, что процесс формирования стратегии – это процесс ведения переговоров, а политика – это часть стратегического процесса. Причем выделились два направления, отражающих отношение к политике. Первое заключается в утверждении, что на микроуровне внутренняя политика возникает, когда влиятельные индивиды используют политические средства для достижения своих целей. Второе направление рассматривает политику отдельно от стратегии, когда компании используют политическое влияние на внешние организации для достижения своих целей. Эта школа может отражать реальность, но не дает надежного способа формирования стратегии.

Сторонники школы культуры (Д. Джонсон, Дж. Спендер, К. Рот, Д. Рикс, Ф. Ригер) относят процесс разработки стратегии к коллективным процессам, так как стратегия – есть результат работы множества людей. С их точки зрения, культура, традиции и история создают некие ожидания, формирующие общественное поведение, которое, в свою очередь, приводит к определенной совокупности взглядов в обществе и влияет на процесс формирования стратегии.

Идеи школы окружающей среды (М. Ханнан, Дж. Фримен, У. Этли, К. Оливер) основаны на утверждении о том, что именно внешние обстоятельства диктуют стратегию, а окружающая среда навязывает объекту планирования конкретные характеристики. То есть порой состояние окружающей среды не только ограничивает, но и лишает стратегического выбора, поэтому необходимо к ней адаптироваться, для того чтобы выжить.

Представители школы конфигурации (П. Хандавалла, Д. Миллер, П. Фризен, Р. Майлс, К. Сноу), называемой также структурной школой, считали, что ключевой момент в стратегическом процессе – перспектива, взгляд на историю развития объекта планирования, процесс трансформации. Идеи данного течения заключаются в рассмотрении разработки стратегии, как некоего процесса, определяемого временем или обстоятельствами, то есть все методы планирования могут подойти в различных обстоятельствах. Однако сама сущность объекта планирования, его размер, зрелость, в совокупности с внешними факторами в конкретный момент времени, означают, что предпочтительным будет выбран один путь формирования стратегии, а не другой. Это означает, что различные направления формирования стратегии могут быть применимы в определенных исторических фазах жизненного цикла объекта планирования, а в процессе стратегичес-

кого анализа учитываются определенные периоды в истории развития объекта (рост, перемены, стабильность), стадии его жизненного цикла (рост, зрелость, упадок), а также тип и форма организации.

Таким образом, на сегодняшнем этапе развития стратегической мысли, в зарубежной теории сформировалось несколько ключевых моделей процесса разработки стратегии, имеющих одновременно и сторонников, и ярых противников. Очевидно, что возникновение перечисленных направлений стратегической мысли (школ) главным образом можно связать с различными периодами в становлении и развитии стратегического планирования.

Анализ теории и практики стратегического планирования позволяет выделить в их развитии несколько ключевых периодов [4]:

1) этап динамичного роста популярности стратегического планирования, в период которого практически все субъекты экономики активно использовали его методы (конец 1960-х – 1978 г.);

2) период практически полного отказа от стратегического планирования (80-е годы прошлого столетия), наступивший в результате кризисных явлений в экономике, которые не смогли спрогнозировать специалисты тех лет;

3) этап постепенного возвращения стратегического планирования, но уже на другом качественном уровне, где были учтены недостатки более ранних периодов;

4) этап перехода от долгосрочных стратегий к краткосрочным, уменьшение объемов реинжиниринга и реструктуризация предприятий (конец 1980-х);

5) период возвращения к полноценному стратегическому планированию (середина 90-х годов – настоящее время).

И, хотя в большинстве литературных источников по стратегическому планированию периодом зарождения стратегического мышления считают конец 60-х – начало 70-х годов 20-го века, многими экономистами высказывается суждение о том, что основы теории стратегического планирования были сформированы в Советской России еще в 20-е годы прошлого столетия. Теоретической базой для развития стратегических основ планирования в тот период послужили основные идеи марксизма о необходимости планомерного руководства хозяйственными системами, достигшими высокого уровня обобществления в целях обеспечения пропорционального развития экономики [5], а

также мнение таких ученых, как В.И. Вернадский, Г.М. Кржижановский, Н.Д. Кондратьев [6], В.А. Базаров и др., о необходимости государственной политики по переводу полуразрушенной экономики страны на новейшую научно-техническую базу на основе электрификации страны. На основании этого в 1920 г. был разработан первый в мире долгосрочный стратегический план – план ГОЭРЛО.

Данный документ был составлен на основе научной методологии Государственной комиссии по электрификации во главе с Г.М. Кржижановским, утвержден УШ Всероссийским съездом Советов в декабре 1920 г. и включал два основных раздела: сводная программа развития и электрификации народного хозяйства на 10–15 лет и развитие производительных сил по 8 экономическим регионам. В качестве основных целевых показателей выступали такие как, повышение объемов промышленного производства в 1,85 раза, увеличение объемов производства электроэнергии в 4,4 раза, а также продукции машиностроения, предусматривалось осуществление капитальных вложений – 17 млрд. руб. золотом. В этот период впервые был применен балансовый метод планирования, результатом которого стал баланс электрификации. Основные показатели плана были выполнены к 1930–1933 гг.

В 1926 г. в структуре Госплана СССР под руководством В.А. Базарова и П.С. Осадчева была сформирована Комиссия, деятельность которой была направлена на разработку генерального плана развития народного хозяйства СССР на период 1928–1940 гг. Но, к сожалению, деятельность данной комиссии была прекращена в 1928 г.

В начале 40-х годов российскими учеными под руководством Н.А. Вознесенского была инициирована подготовка научной конференции по методологии, а также разработка на данной основе генеральной перспективы развития народного хозяйства на пятнадцать лет (1943–1957 гг.), в состав которой входили три пятилетних плана. То есть в СССР основным результатом существовавшего в тот период стратегического планирования стали пятилетние планы. Первый вступал в действие с I квартала 1928 г. Он воплощал себе опыт комплексного планирования.

Данный пятилетний план был разработан группой российских ученых на основе балансового метода и включал в себя идеи централизованного планирования на базе директив партии, такие как долгосрочное планирование цен.

Считается, что идея пятилетних планов того времени потерпела крушение в результате негативных последствий коллективизации, сверхиндустриализации, аграрного кризиса, массовых репрессий, постоянного завышения и невыполнения плановых показателей, что впоследствии было прервано войной [7].

Военный период, напротив, показал хорошие результаты ведения планового хозяйства страны, где наиболее успешно показал себя первый послевоенный пятилетний план.

Негативное влияние на систему планирования тех лет оказывало систематическое нарушение плановых процедур как со стороны Политбюро ЦК КПСС, партийной и военной бюрократией, так и со стороны предприятий. Выходило в свет бесконечное количество постановлений ЦК КПСС и Совета Министров с целью перераспределения имеющихся ресурсов, реализация которых не было заложена в пятилетних и годовых плановых документах.

Если же говорить о долгосрочном планировании тех лет, то можно отметить, что после успешной реализации плана ГОЭРЛО в 30-е годы было несколько попыток разработки долгосрочных плановых документов, но большинство из них так и остались безуспешными. Таким образом, можно говорить о существенном снижении внимания к долгосрочному планированию в период 30-х–50-х годов 20 века.

Активизация долгосрочного планирования произошла лишь в конце 60-х – начале 70-х гг., результатом которой стали такие плановые документы, как: продовольственная программа, энергетическая стратегия, комплексная программа научно-технического прогресса, программа социально-экономического развития Нечерноземной зоны и других территорий [8].

Но, тем не менее, российские экономисты внесли огромный вклад в теорию и практику стратегического планирования того времени, что впоследствии получило широкое распространение в мире. Долгосрочные пятилетние планы стали разрабатываться в таких странах, как Китай, Германия, Япония, Индия, Южная Корея, Франция, где широко использовался советский опыт планирования.

Необходимо отметить труды председателя Госплана СССР Н.А. Вознесенского, таких специалистов Госплана СССР как Г.М. Сорокин, С.Г. Струмилин, И.М. Губкин, И.Т. Александров, Д.Н. Прянишников, М.А. Шателян и другие.

В основу существующей системы макроэкономического прогнозирования легли математи-

ческие методы системы планирования Канторовича Л.В. и его коллег А.Л. Лурье, В.В. Новожилова, В.С. Немчинова.

Ученым-кибернетиком Ведутой Н.И. была разработана модель научного стратегического планирования, которая объединила в себе теорию воспроизводства К. Маркса и Ф. Энгельса, модели межотраслевого баланса В. Леонтьева и кибернетики Н. Винера [9].

В период начала реформ 90-х годов советская система планирования практически полностью была утрачена, даже само понятие «планирование» исчезло из официальных документов. Несколько лет подряд в государстве не было научно обоснованной долго- и среднесрочной перспективы экономического развития, а плановая работа на различных уровнях экономики существовала только в виде краткосрочного прогнозирования ключевых экономических показателей [10].

Только в конце 90-х годов возник интерес к перспективному планированию, выразившийся в появлении разработок показателей промышленной политики и потенциала экономического роста, учитывающий по отраслям (кластерам) потенциал ожидаемого экономического роста, включая возможный мультипликативный эффект, а функции планирования были возложены на Министерство экономического развития и торговли.

Об активном развитии стратегического планирования в российской практике можно

говорить лишь в середине 2000-х годов, когда начинают разрабатываться и реализовываться крупные национальные проекты, ресурсной базой которых служат бюджетные средства. Кроме национальных проектов практика стратегического планирования используется на региональном уровне (области, края, республики) в виде областных целевых программ, то есть федеральные органы власти предоставили субъектам РФ возможность самостоятельного управления их социально-экономическим развитием. С течением времени стали входить в практику уже существующие инструменты планирования: стратегии социально-экономического развития РФ и ее субъектов, программы (прогнозы), схемы территориального планирования на региональном и местном уровнях, а также внедряться принципиально новые инструменты – целевое бюджетное планирование и скользящий трехлетний бюджет [11].

Таким образом, в своем развитии теория и практика стратегического планирования прошла огромный путь, характеризующийся то повышением, то снижением внимания к нему в различные периоды времени. Но на современном этапе развития планирования главная цель должна заключаться в разработке интегрированной системы планирования, которая должна иметь стратегическую направленность и включать все подразделения и уровни хозяйства страны.

21.03.2014

#### Список литературы:

1. Спирина, А. М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии / А. М. Спирина // Молодой ученый. – 2012. – №1. – Т.1. – С. 144–150.
2. Школы стратегического планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/stplschl.htm>
3. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмפל / Под общ. ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 330 с.
4. Wilson, I. Strategic Planning for the Millennium: Resolving the Dilemma / I. Wilson // Long Range Planning. – 1998. V. 31 – №4. – P.507–513
5. Ленин, В.И. Об едином хозяйственном плане / В.И. Ленин – Полное собр. соч., том 42 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://leninism.su/works/81-tom-42/1175-ob-edinom-hozyajstvennom-plane.html>
6. Кондратьев, Н.Д. Основные проблемы экономической статистики и динамики / Кондратьев Н. Д. / – Москва: Директ-Медиа, 2007. – 403 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=26821>
7. Исторический опыт стратегического планирования / Научно-образовательный интернет-портал «Новая парадигма» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategy.newparadigm.ru/index.htm>
8. Амосов, А. Эволюция экономического планирования / А.Амосов // Промышленные ведомости. – 2002. – № 14–16. – С. 15–27
9. Научная школа Н.И. Ведуты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.anspa.ru/files/sem2011/veduta/veduta.ppt>
10. Клейнер, Г.Б. Проблемы стратегического государственного планирования и управления в современной России / Г.Б. Клейнер / Материалы научного семинара. Вып. 5 (43). – М.: Научный эксперт, 2011. – 96 с.
11. Практика планирования в современной России / Федеральное интернет-издание капитал страны / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://kapital-rus.ru/articles/article/222648>

Сведения об авторе:

**Ушакова Ольга Александровна**, доцент кафедры национальной экономики  
Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук  
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6404, тел. (3532)372447, e-mail: nek@mail.osu.ru