

УДК 711.01:711.4.01:711.5

В.Т.СЕМЕНОВ, канд. архит., Н.Э.ШТОМПЕЛЬ

*Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.Н.Бекетова*

### **ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГРАДОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССАХ И УПРАВЛЕНИИ ТЕРРИТОРИЯМИ**

Рассматриваются вопросы применения различных стратегических подходов, отражающих результаты работы основных исторических школ стратегического планирования в процессах управления развитием территорий, проводится анализ исторических школ стратегического планирования.

Розглядаються питання застосування різних стратегічних підходів, що відображають результати роботи основних історичних шкіл стратегічного планування в процесі управління розвитком територій, проводиться аналіз історичних шкіл стратегічного планування.

The questions of application of various policy approaches that reflect the results of the major historical schools of strategic planning processes in the management of development areas, an analysis of the historical schools of strategic planning.

*Ключевые слова:* стратегическое планирование, исторические школы стратегического планирования, стратегии развития городов, управление развитием территорий.

*Постановка проблемы.* В настоящее время в Украине действует законодательно закреплённая [1], иерархически выстроенная вертикаль системы градостроительной документации, практически полностью наследующая комплекс градостроительных документов, использовавшихся в условиях плановых методов хозяйствования социалистического периода (общегосударственная собственность на землю, зависимость градостроительной сферы от идеологических установок, централизованное планирование и т.д.).

Данная вертикаль функционирует обособленно, механизмы ее взаимодействия с предусмотренными действующим законодательством Украины «новыми» рыночными средствами градостроительного регулирования территорий – зонингом, кадастрами [2], отсутствуют.

*Актуальность исследования.* Кроме того, обозначенный принцип организации системы градостроительной документации в Украине затрудняет переход к современным стратегическим и тактическим методам управления и планирования городов и не способствует устойчивости их развития. Таким образом, структура и содержание системы градостроительной документации в Украине нуждаются в пересмотре основных концептуальных подходов к их разработке.

*Связь с важными научными и практическими задачами.* Данная работа связана с основными направлениями научных исследований

Харьковского национального университета городского хозяйства имени А.Н. Бекетова.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проблемы эффективной организации системы градостроительной документации исследованы зарубежными и отечественными специалистами [3-6].

В то же время проблема поиска «стратегической» конфигурации системы градостроительной документации с учетом организации ее эффективной взаимосвязи с документами стратегического планирования до настоящего времени не была предметом комплексного научного анализа.

*Методическое или общенаучное значение.* Результаты данной работы могут быть использованы при разработке основных принципов государственной градостроительной политики в условиях перехода к стратегии устойчивого развития городов.

*Изложение основного материала.* Термин «стратегический менеджмент» был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. XX в. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства.

В 1965 году И. Ансофф подверг сомнению прежние методы долгосрочного планирования и предложил модель стратегического планирования. Хотя в создание стратегического менеджмента, как новой дисциплины, внесли вклад многочисленные авторы.

К пионерам относят Альфреда Чандлера (Alfred D. Chandler, Jr.), Филипа Зельцника (Philip Selznick), Игоря Ансоффа (Igor Ansoff) и Питера Друкера (Peter Drucker). Автором наиболее полного и подробного исследования основных методов стратегического менеджмента и планирования является Г. Мицберг [7], им составлена следующая классификация основных школ стратегического планирования:

- школа дизайна (формирование стратегии как процесс осмысления);
- школа планирования (построение стратегии как формальный процесс);
- школа позиционирования (построение стратегии как аналитический процесс);
- школа предпринимательства (построение стратегии как процесс предвидения);
- когнитивная школа (построение стратегии как ментальный процесс);
- школа обучения (построение стратегии как развивающийся процесс);
- школа власти (построение стратегии как переговорный процесс);

- школа культуры (построение стратегии как коллективный процесс);
- школа внешней среды (построение стратегии как реактивный процесс);
- школа конфигурации (построение стратегии как процесс трансформации).

*Школа дизайна.* Конец 50-х годов XX века. Так, школа дизайна (P. Selznick, A.D. Chandler, K.J. Andrews) рассматривает стратегию как метод установления долгосрочных целей, пересмотр которых осуществляется при явном изменении условий внутренней и внешней среды [8]. Стратегия должна быть единственной в своем роде – лучшей, полученной в результате индивидуального моделирования.

Формирование стратегии должно быть продуманным процессом сознательного мышления. Здесь родился SWOT-анализ и мысль о необходимости соответствия внутреннего потенциала организации возможностям ее внешней среды. Ответственность за контроль над стратегическим процессом и его сознательный характер возлагается на руководителя, который и является стратегом.

*Школа планирования.* 1970-е. Стратегия выступает в виде иерархической системы планов и бюджетов от сводных по корпорации до планов структурных подразделений. Ответственность за принципиальную сторону всего стратегического процесса возлагается на высшее руководство компании; ответственность же за практическую сторону ложится на плечи кадровых плановиков. Главное действующее лицо в процессе: центральный отдел стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования – последовательный, формализованный. Стратегия представляет собой совокупность планов и программ.

При завершении процесса стратегии предстают полностью готовыми, операционализированными и превращенными в бюджеты, планы и программы действий. В конце 80-х годов этот вид был дополнен идеей сценарного планирования (особая заслуга компании Shell), а в 90-е идеями стратегического контроля.

*Школа позиционирования.* 1980-е. Школа сосредотачивает внимание на типизации стратегий и определении условий, в которых та или иная типичная стратегия наиболее эффективна. Отправной точкой служит утверждение, что число основных стратегий в принципе ограничено, есть некоторые родовые, нормативные или генерические стратегии, и нужно правильно такую стратегию выбрать. Стратегии в этом случае представляют собой генерические (предзаданные), специфически общие, рыночные позиции компаний, которые могут быть

идентифицированы. Эти рыночные позиции являются экономическими и конкурентными. Процесс формирования стратегии – это выбор одной определенной генерической позиции, выполненный на основе аналитических расчетов. Основную роль в этом процессе играют аналитики, предоставляющие результаты своих расчетов официально контролирующим выбор менеджерам. На «выходе» процесса организация получает «готовую к употреблению» стратегию; структура рынка активно стимулирует возникновение предначертанных стратегий позиционирования. Привлекались: труды военных стратегов – Сунь-Цзы («Военное искусство»), фон Клаузевиц («О войне» и др.) и прочие максимы, связанные с военными стратегиями; работы консалтинговых компаний 70-80-х гг - пресловутые матрицы Бостонской консалтинговой группы, GE и т.п.; и основные идеи Портера – модель конкуренции в отрасли, генерические стратегии, ценностная цепочка(цепочка ценностей и т.п. неудачные переводы value chain).

*Школа предпринимательства.* Рассматривает как ключевой фактор успеха персонализированное руководство, базирующееся на стратегическом видении. Будущее компании зависит от личных качеств, предпринимательского и организаторского таланта людей, которые ею руководят. Предпринимательство рассматривается широко, в небольших организациях – это классический предприниматель, организовавший собственное дело, однако это может быть и **интрапренерство** (люди, которые берут на себя риск принятия стратегических решений внутри крупных организаций). Школа исходит из того, что многие оригинальные решения и прорывы компаний связаны с именами талантливых менеджеров (Как правило, предприниматель делает акцент не столько на планировании, сколько на поиске новых возможностей. Он больше полагается на личную власть или харизму. Реализация стратегии принимает форму важных решений – так называемых смелых ходов. Предприниматель имеет целью достижение успеха, внешним проявлением которого является рост и развитие организации).

Стратегия существует в сознании руководителя в виде перспективы, а именно интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего организации. Процесс формирования стратегии можно назвать полусознательным; он базируется на жизненном опыте и интуиции руководителя независимо от того, рождается идея в его сознании или он воспринимает ее извне. Руководитель одержимо продвигает свою концепцию, лично контролирует ее осуществление, чтобы в случае необходимости внести в процесс своевременные коррективы. Для стратегического предвидения характерна гибкость, а предприни-

материнская стратегия является одновременно и продуманной и неожиданно возникающей – предначертанной с точки зрения целостности концепции и развивающейся, поскольку детали определяются «по ходу».

*Когнитивная школа.* Когнитивная школа (школа познания) рассматривает построение стратегии как ментальный процесс. Представители данной школы, опираясь на когнитивную психологию, анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека. Формирование стратегии есть протекающий в сознании стратега процесс познания. Следовательно, стратегии зарождаются как перспективы (в форме концепций, карт, схем, фреймов), предписывающие способы получения информации из окружающей среды. Эта информация (согласно «объективной» ветви когнитивной школы) прежде, чем она будет расшифрована с помощью когнитивных карт, проходит сквозь всевозможные искажающие фильтры [нашего сознания], или (согласно «субъективной» ветви) является просто интерпретацией мира, существующего только в том виде, в каком он воспринимается. Видимый мир, другими словами, можно моделировать, структурировать и конструировать [ибо это процесс сугубо ментальный]. Как и концепции, стратегии «рождаются в муках», но даже те, которым удалось «появиться на свет», весьма далеки от совершенства, но впоследствии, когда они перестают быть продуктивными, их изменение сопряжено со значительными трудностями. Большинство представителей когнитивной школы считают, что каждый стратег обладает своим индивидуальным когнитивным стилем, на который значительное влияние оказывает коллективная система обработки информации, называемая организацией. Они предлагают определенную модель параллельной обработки информации в процессе принятия стратегических решений.

Согласно теоретическим воззрениям представителей когнитивной школы любой опытный руководитель руководствуется некими причинными (каузальными) картами или ментальными моделями, оказывающими влияние на его поведение.

Такого рода карты, по мнению представителей когнитивной школы, являются своеобразным ключом к постижению процесса формирования стратегии. Другими словами, поскольку стратегия – это понимание, постольку построение стратегии рассматривается как «достижение понимания».

*Школа обучения.* Рассматривает процесс разработки стратегии развития фирмы как развивающийся процесс. Сложный и непредсказуемый характер внешней среды организации, часто в совокупности с

необходимостью постоянно обновлять нужные для выработки стратегии знания, препятствует осуществлению взвешенного контроля: выработка стратегии должна прежде всего обрести форму процесса обучения - по крайней мере в тот момент времени, когда формулирование и внедрение становятся неразделимыми. Возможно, лучшим в организации «учеником» должен быть ее руководитель, но гораздо чаще имеет место обучение коллектива: в большинстве организаций есть много потенциальных стратегов.

Процедура обучения носит развивающийся характер. Стратегические инициативы осуществляются теми, у кого есть способности и ресурсы для обучения. Таким образом, стратегии могут возникать в самых неожиданных местах и самым необычным образом.

Роль руководства заключается не в попытках заранее представить, какими будут сознательно разработанные стратегии, а в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии. Таким образом, стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого; некоторые из них превращаются в планы на будущее. Необходимо отметить, что в последние годы в зарубежных странах значительно возрос интерес к исследованию когнитивных аспектов процесса формирования стратегии. Особенно популярной среди зарубежных специалистов в сфере стратегического управления становится точка зрения, согласно которой стратегия зависит от обучения, а обучение зависит от способностей. Это мнение получило название «динамического подхода к развитию способностей». В соответствии с этим стратегическое управление рассматривается как процесс «коллективного обучения».

*Школа власти.* Школа власти трактует процесс разработки стратегии развития фирмы как процесс переговоров. Формирование стратегии, согласно этому подходу, определяется властными и политическими силами, будь то процессы внутри организации или же ее действия во внешней среде. Возникающие таким образом стратегии, как правило, носят спонтанный характер и принимают форму позиции или уловки, а не перспективы.

Микровласть рассматривает создание стратегии как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения, переговоров, а иногда и прямой конфронтации, в форме политических игр вокруг пересекающихся интересов и образующихся коалиций, ни одна из которых не обладает доминирующими позициями в течение длительного периода времени.

Макровласть рассматривает организацию как стремящуюся к своему благополучию посредством контроля над действиями других аген-

тов рынка или путем кооперации с ними. При этом компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на коллективные стратегии в различного рода сетевых структурах и альянсах.

*Школа культуры.* Формирование стратегии – это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании. Верования индивида – это результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации, как правило, не выраженных явно и невербальных, хотя иногда усиливаемых более формальным воспитанием. Следовательно, члены организации способны лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура, в то время как ее источники и объяснения могут оставаться для них малопонятными.

Как следствие, стратегия принимает форму прежде всего перспективы и только во вторую очередь позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях (не обязательно явно выраженных) и отраженной в моделях, защищающих глубинные ресурсы и возможности организации, образующие основу ее конкурентных преимуществ. Таким образом, основной характеристикой стратегии выступает предназначенность (даже если она не вполне осознанна).

Культура и в особенности идеология содействуют, скорее, не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии; в лучшем случае они допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации.

Связи между понятиями «культура» и «стратегия» многочисленны и разнообразны. Стиль принятия решений. Сопротивление стратегическим изменениям. Преодоление этого сопротивления. Доминирующие ценности. Культурные противоречия. Теория ресурсной базы и культура как важнейший стратегический ресурс.

*Школа внешней среды.* Внешнее окружение, проявляющееся как набор сил общего характера, является главным элементом процесса создания стратегии. Организация должна либо адекватно реагировать на эти силы, либо ей придется «уйти со сцены». Таким образом, руководство рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, его задача – идентификация внешних сил и обеспечение адаптации организации. Организации собираются вместе в особых нишах экологического типа, где они остаются до тех пор, пока их ресурсы не оскудевают и враждебность среды не становится чрезмерной. Затем организации прекращают свое существование.

*Школа конфигурации.* Большую часть времени организация может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей. Имеется в виду, что на определенный период времени она при-

нимает четко определенную форму структуры, адекватную определенному контексту, – что в свою очередь обуславливает поведение организации и, как следствие, присущий ей набор стратегий.

Такие периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в иную конфигурацию. Чередование периодов устойчивого состояния и переходного процесса трансформации со временем выстраиваются в схематичную последовательность (концепция жизненных циклов организации).

Таким образом, основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени или по крайней мере тех изменений, которые вписываются в ее стратегию. В то же время в периоды возникновения потребности в трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода и сохранения жизнеспособности организации.

Результирующие стратегии принимают формы планов или схем, позиций, перспектив или уловок – но опять же каждая в свое время и в соответствии с ситуацией.

*Перспективы использования результатов исследования.* Авторами предлагается применение основных стратегических подходов и методов к градостроительным процессам и процессам управления территориями с учетом имеющегося опыта. Данное исследование может быть использовано в работе градостроителей, архитекторов, экономистов, инженеров, экологов, специалистов в сфере городского развития и местного самоуправления.

1. Закон України «Про планування і забудову територій» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, N 31, ст. 250) // Урядовий кур'єр від 07.06.2000.

2. Наказ Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики від 10.12.2001 № 219 «Про затвердження Типових регіональних правил забудови» // Офіційний вісник України від 05.02.2010 р. – 2010. – № 5, стор. 149, стаття 226.

3. Демин Н.М. Управление развитием градостроительных систем. – К.: Будивельник, 1991.

4. Осітнянко А.П. Планування розвитку міста. – К.: КНУБА, 2005. – 386 с.

5. Клошниченко Є.Є. Управління містом. – К.: КНУБА, 2003. – 260 с.

6. Семенов В.Т., Штомпель Н.Э. Формирование устойчивого развития мегаполисов. Урбанистические аспекты. – Х.: ХНАГХ, 2009. – 345 с.

7. Г.Минцберг, Б.Альстрэнд и Дж.Лэмпел. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / под общ. ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер. 2002. – 330 с.

8. Janczak S. The Strategic Decision-Making Process in Organizations // Problems and Perspectives in Management. – 2005. – No 3. – pp. 58-70.

*Получено 16.12.2013*