



## У стратегических проекций свои приоритеты



*English text of the review of the book is at p. 282.*

Стратегия развития делает корпоративное управление консолидированным. Почти априори. Многие предпочитают даже полагать его единым, ибо оно с неизбежностью перемежает цели разных горизонтов планирования, приводит в некое соответствие оперативное, текущее состояние производства со среднесрочными и более долгосрочными расчётными величинами, создавая тем самым своеобразный промежуточный баланс нынешним реальным и будущим прогнозируемым достижениям.

Подобные трактовки, понятно, не канонические, однако они отнюдь и не далеки от принятых модельных схем, просто у них задача иная — ясно сказать о сложном, не наделять чрезмерной (и часто надуманной!) значимостью то, что в действительности должно восприниматься как дважды два — четыре.

Забавная история, к примеру, происходит в этом смысле со словом «макрэкономика». Ведь его употребляют, как бы стесняясь признать, что в действительности речь идёт об абстракциях, категориях-макетах, которыми пользоваться в реальной жизни никогда никто не сможет. Получается, то ли макроэкономом до реальной жизни просто дела нет, то ли теория ушла гулять по бескрайним просторам цифровых бесконечностей, откуда добровольно обычно не возвращаются.

Стоит ли того же бояться (или хотя бы опасаться), когда теория оперирует стратегическими категориями? Для каких-то ситуаций, возможно, такой угрозы исключать нельзя. Но всё же поле стратегий далеко отстоит от полных абстракций. У него свои рубежи и линии наступления, зоны ответственности, этапы действий, противодействий и взаимодействий, правила игры.

В любом случае стратегия подразумевает организованное русло, в лоне которого всё течёт и время от времени или контрнаправляется в ответ на внешние влияния, или планомерно, предупредительно корректируется, сохраняясь в очерченных «родных» берегах. Но обязательно движение в берегах наращивает уже достигнутое. Над всеми действиями превалирует умение смотреть вперёд дальше других. На дистанции побеждает искусство предвидеть, рассчитать

**Сорокина А. В. Стратегическое планирование в компаниях с государственным участием: Монография. – М.: Известия, 2018. – 264 с.**

**В монографическом исследовании детально рассмотрены теоретические и практические вопросы формирования системы стратегического управления: экономическая сущность и содержание, структура, принципы и методы, ключевые угрозы и риски развития. Значительное внимание при этом уделено опыту реализации стратегии управления в крупнейшем транспортном холдинге страны «Российские железные дороги», формы государственного участия в котором претерпели в годы реструктуризации отрасли серьёзные организационно-правовые изменения.**

*Ключевые слова:* железная дорога, холдинг, стратегическое управление, государственное участие, долгосрочная программа, риски развития, методология, горизонты планирования.

лучше соперника (конкурента), суметь преодолеть соблазны сиюминутных выгод.

При знакомстве с монографией А. В. Сорокиной проникаешься уверенностью, что позиция исследователя близка именно такому восприятию научного смысла и заданности темы, поскольку в тексте привлекают как раз реализм, отсутствие псевдосложности, демонстрация (так и хочется сказать: сознательная) разумных пропорций в логике и сочетаемости теоретических обоснований и практических потребностей, когда автор проецирует задачи стратегического управления на сегодняшние проблемы таких компаний-гигантов, как холдинг «РЖД».

Далеко не всегда, признаюсь, приходится наблюдать в научных работах достаточно ясные и лаконичные формулировки в заявочных (программных) тезисах, претендующих на логически точную, концептуальную и при этом ещё и доказательную выстроенность. Суметь вовремя и по делу расставить акценты афористичной фразой, кому бы она ни принадлежала – самому исследователю или его цитируемому коллеге, очень многое значит. Это тем более впечатляет, если подобный приём не самоцель, а вполне органичная часть научной стилистики.

Вот некоторые из таких «афоризмов», естественным образом концентрирующих внимание на базовых понятиях:

«Стратегия – это единая концепция, связывающая и направляющая рост сложной организации» (с. 11).

«Стратегия – это всегда определённый баланс между стратегическими намерениями и стратегическими ресурсами» (с. 12).

«Стратегия – это взгляд из будущего в настоящее, позволяющий... разработать план действий по достижению желаемого будущего компании» (с. 12).

«Стратегия развития – это подход к решению проблемы недостаточного развития» (с. 10).

«Стратегия развития... это целевая программа, включающая установление приоритетов решаемых задач (проектов), привлечение ресурсов, последовательность действий, необходимых для сохранения бизнеса и укрепления его конкурентных позиций» (с. 13).

«Стратегия – это принцип организации целей и задач, а также политика и планы для достижения этих целей и решения задач» (с. 20).

Затем центр внимания смещается на специфику стратегического управления в компаниях с государственным участием:

«Особенностью управления компаний с государственным участием является сочетание бизнес-целей и государственных целей при обосновании инициации тех или иных стратегических решений» (с. 56).

«Успешное функционирование и развитие холдинга «РЖД», крупнейшей компании с государственным участием, требует чёткого выстраи-

вания стратегических перспектив... Стратегические цели должны учитывать прежде всего интересы государства» (с. 69).

Понятно, что развитие главной темы в монографии предполагает не только теоретико-методологические подходы к стратегическому управлению. Отдельные главы посвящены сущностным характеристикам и специфике стратегического планирования на предприятиях транспортного комплекса страны, организационным и методическим аспектам, тенденциям и перспективам развития системы стратегического управления в компаниях с государственным участием.

В частности, подробно и всесторонне исследуются типичные для большинства транспортных компаний взаимосвязи бизнес-процессов с процессами управления стратегическим развитием. Особо показана с практической точки зрения связь реализуемой стратегии, оперативного планирования и системы ключевых показателей деятельности, факторов успеха.

Одно из направлений, которое справедливо выделяет автор монографии, касается согласования целей и принимаемых решений в процессе реализации стратегий. Для повышения эффективности стратегического управления в холдинге, по мнению А. В. Сорокиной, может быть в том числе использована модель, разработанная П. Лоранжем и Р. Венслом (см. рис. на с. 99). Она предусматривает три уровня принятия решений: 1) уровень «предприятие» (корпоративный) – совет директоров отдельной компании, комитет по стратегии совета директоров; 2) уровень «сфера бизнеса» (бизнес-уровень) – исполнительные органы компании (генеральный директор, правление); 3) уровень «функциональные сферы деятельности» (функциональный уровень) – исполнительные органы компании и руководители бизнес-единиц. Как в системе холдинга всё это сопрягается и работает, раскрывается достаточно наглядно, но главное в том, что этот модельный пример демонстрирует сам принцип рассмотрения любых предполагающихся в исследовании проекций: стратегия – способ достижения цели.

В заключение стоит отметить и тот факт, что при всей своей относительной компактности книга имеет полномерное и сбалансированное содержание, располагает рисованным и табличным материалом, снабжена необходимой справочной информацией. То есть в совокупности отвечает стандартным требованиям к научному изданию и тем самым выполняет объявленную в аннотации задачу.

Если без формальностей – монография достойна своей миссии и заслуживает внимания читателей.

**Юрий ВЛАДИМИРОВ**  
кандидат философских наук,  
Москва, Россия ●



Координаты автора: **Владимиров Ю. В.** – mirtr@mail.ru.

Рецензия поступила 03.03.2018, принята к публикации 12.04.2018.