

УДК 005.21

**ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ:
ПРЯМОЕ И ОБРАТНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Барсуков А.П.

*кандидат экономических наук, преподаватель и методолог,
Автономная некоммерческая организация дополнительного
профессионального образования «Горки»,
Москва, Россия*

Аннотация

В статье рассматриваются подходы к построению стратегии организации в условиях нестабильности внешней среды, ограниченности ресурсов и необходимости согласования долгосрочного видения с текущими управленческими действиями. Стратегия анализируется не как формальный документ или набор плановых показателей, а как система управленческих выборов, определяющая приоритеты развития, распределение ресурсов, границы отказа от неприоритетных действий и механизмы достижения целевого состояния организации.

Цель исследования заключается в обосновании подходов к построению стратегии организации и разработке алгоритма ее формирования на основе соединения прямого и обратного проектирования. Теоретическую основу исследования составляют положения стратегического менеджмента, системного подхода к управлению организацией, ресурсно-компетентностного подхода и концепции динамических способностей.

Эмпирическая база сформирована на основе авторского практико-ориентированного наблюдения и обобщения повторяющихся управленческих ситуаций, выявленных в процессе стратегического сопровождения более 500 управленческих и предпринимательских команд.

В статье выделены уровни построения стратегии: личная стратегия лидера, стратегия компании, стратегии функциональных направлений и тактический уровень реализации. Обосновано значение прямого подхода, исходящего из анализа текущего состояния, ресурсов и ограничений, и обратного подхода, предполагающего проектирование стратегии от желаемого образа будущего к текущим действиям. Показано, что наиболее устойчивой является сбалансированная стратегия, в которой прямой подход обеспечивает реалистичность и управляемость, а обратный — направленность развития и расширение стратегического горизонта.

Предложена горизонтально-вертикальная модель стратегии, включающая целевое состояние, реперные точки, контрольные точки, стратегемы, функциональную декомпозицию и тактическое исполнение. Выявлены типовые ошибки стратегического планирования: построение стратегии снизу от отдельных направлений, подмена стратегии тактикой, сведение целевого состояния к финансовой метрике, отсутствие системы отказа и недостаточная связь стратегии с механизмами реализации.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, стратегическое планирование, прямое проектирование, обратное проектирование, целевое состояние, реперные точки, контрольные точки, стратегемы, функциональная декомпозиция, тактика, управленческая команда.

***APPROACHES TO BUILDING AN ORGANIZATIONAL STRATEGY:
DIRECT AND REVERSE DESIGN IN THE STRATEGIC MANAGEMENT
SYSTEM***

Barsukov A.P.

Candidate of Economic Sciences, Lecturer and Methodologist,

Autonomous Non-Profit Organization of Additional Professional Education

“Gorki”,

Moscow, Russia

Abstract

The article examines approaches to building an organizational strategy under conditions of environmental instability, limited resources, and the need to align long-term vision with current managerial actions. Strategy is analyzed not as a formal document or a set of planned indicators, but as a system of managerial choices that determines development priorities, resource allocation, boundaries for rejecting non-priority actions, and mechanisms for achieving the organization’s target state.

The purpose of the study is to substantiate approaches to building an organizational strategy and to develop an algorithm for its formation based on the combination of direct and reverse design. The theoretical basis of the study includes the provisions of strategic management, the systems approach to organizational management, the resource-competence approach, and the concept of dynamic capabilities. The empirical basis is formed through the author’s practice-oriented observation and generalization of recurring managerial situations identified in the process of strategic support for more than 500 managerial and entrepreneurial teams.

The article identifies the levels of strategy building: the leader's personal strategy, corporate strategy, strategies of functional areas, and the tactical level of implementation. The importance of the direct approach, based on the analysis of the current state, resources, and constraints, and the reverse approach, which involves designing strategy from the desired image of the future to current actions, is substantiated. It is shown that the most sustainable strategy is a balanced one, in which the direct approach ensures realism and manageability, while the reverse approach provides development orientation and expands the strategic horizon.

The article proposes a horizontal-vertical model of strategy that includes the target state, reference points, control points, stratagems, functional decomposition, and tactical implementation. Typical mistakes in strategic planning are identified: building strategy from the bottom up based on separate functional areas, substituting strategy with tactics, reducing the target state to a financial metric, absence of a refusal system, and weak connection between strategy and implementation mechanisms.

Keywords: strategy, strategic management, strategic planning, direct design, reverse design, target state, reference points, control points, stratagems, functional decomposition, tactics, managerial team

Введение

В условиях нестабильности внешней среды, ускорения технологических изменений, трансформации потребительского поведения и роста конкурентного давления проблема построения стратегии организации приобретает особую значимость. Современная компания не может ограничиваться оперативным планированием, текущим распределением

ресурсов или постановкой краткосрочных финансовых целей. Для обеспечения устойчивого развития ей необходима целостная система стратегического управления, позволяющая соотносить желаемое будущее, реальные возможности, управленческие ограничения и повседневные действия.

В управленческой практике стратегия нередко трактуется упрощенно: как формальный документ, презентация по итогам стратегической сессии, перечень целей на год или совокупность планов функциональных подразделений. Однако подобное понимание не отражает сущности стратегии как системы управленческого выбора. Стратегия должна определять не только направления развития, которые организация считает приоритетными, но и те действия, проекты и инициативы, от которых она сознательно отказывается. Именно отказ от неприоритетного позволяет сохранять концентрацию ресурсов, управленческого внимания и организационной энергии.

Особую проблему представляет разрыв между стратегическим замыслом и механизмом его реализации. Организация может обладать сформулированным видением, но не иметь системы перевода этого видения в конкретные проекты, показатели, сроки и зоны ответственности. Возможна и обратная ситуация: компания располагает развитой системой оперативного контроля, но ее повседневные действия не связаны с долгосрочным целевым состоянием. В обоих случаях стратегия теряет управленческое значение и превращается либо в декларацию, либо в набор разрозненных тактических действий.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью систематизации подходов к построению стратегии организации и разработки прикладной модели, которая соединяет долгосрочное видение, анализ текущего

состояния, функциональную декомпозицию и тактическое исполнение. Центральной идеей исследования является сочетание двух подходов к формированию стратегии: прямого, исходящего из текущих ресурсов и ограничений, и обратного, предполагающего проектирование пути развития от желаемого образа будущего к настоящему состоянию организации.

Цель исследования — обосновать подходы к построению стратегии организации и предложить алгоритм ее формирования на основе соединения прямого и обратного проектирования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: уточнить содержание стратегии как системы управленческих выборов; выделить основные уровни построения стратегии; раскрыть прямой и обратный подходы к стратегическому проектированию; определить роль вертикальной и горизонтальной частей стратегии; разработать алгоритм создания стратегии организации; выявить типовые ошибки стратегического планирования.

Объектом исследования выступает процесс стратегического управления организацией. Предметом исследования являются подходы, уровни и механизмы построения стратегии, обеспечивающие связь между долгосрочным целевым состоянием и текущими управленческими действиями.

Научная новизна исследования заключается в обосновании сочетания прямого и обратного проектирования как единого подхода к построению стратегии организации, а также в разработке горизонтально-вертикальной модели стратегии, соединяющей целевое состояние, реперные точки,

контрольные точки, функциональную декомпозицию и тактическое исполнение.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения предложенного алгоритма при проведении стратегических сессий, разработке стратегий малого и среднего бизнеса, согласовании целей функциональных направлений и переводе долгосрочного замысла в систему конкретных управленческих действий.

Теоретическая база исследования

Теоретическую основу исследования составляют положения стратегического менеджмента, системного подхода к управлению организацией, ресурсно-компетентностного подхода, концепции стратегического планирования и теории динамических способностей.

В рамках настоящего исследования стратегия рассматривается не как формальный план или набор целевых показателей, а как система долгосрочных управленческих решений, определяющих направление развития организации, приоритеты распределения ресурсов, границы допустимых действий и способы достижения целевого состояния. Такое понимание позволяет анализировать стратегию как механизм согласования будущего образа организации с ее текущими возможностями и ограничениями.

В отечественной научной традиции стратегическое управление рассматривается как деятельность высшего руководства, направленная на определение долгосрочного развития организации, анализ внешней и внутренней среды, формирование целей и обеспечение их реализации. О.С. Виханский подчеркивает, что стратегическое управление затрагивает поведение организации во внешней среде, развитие продукта, управление

персоналом и внутренними процессами, то есть охватывает организацию как целостную систему [3].

Системное понимание стратегии получает развитие в работах Г.Б. Клейнера, рассматривающего предприятие как сложную социально-экономическую систему. В данном подходе стратегия предприятия связана не только с рыночной позицией, но и с внутренней структурой организации, ее ресурсами, компетенциями, устойчивостью и способностью к изменению [6]. Для настоящего исследования этот подход важен тем, что стратегия анализируется не как линейный план, а как система согласования внутренней устойчивости и внешней адаптивности.

Р.А. Фатхутдинов рассматривает стратегический менеджмент в контексте конкурентоспособности, эффективности управленческих решений и долгосрочного развития организации [10]. Данный подход позволяет связать стратегию с рациональным распределением ресурсов, выбором приоритетов и формированием устойчивого положения организации во внешней среде.

А.В. Тебекин раскрывает стратегический менеджмент как процесс, включающий диагностику среды, постановку целей, выбор стратегических альтернатив, реализацию стратегии и контроль ее выполнения [9]. Этот подход имеет значение для построения алгоритма стратегии, поскольку позволяет рассматривать ее не только как результат управленческого мышления, но и как последовательность процедур.

А.Т. Зуб акцентирует внимание на инструментах стратегического анализа, выборе стратегии, организационном развитии и антикризисном управлении [5]. В контексте настоящей статьи это позволяет рассматривать стратегию как практический управленческий инструмент, применимый в условиях

нестабильности и необходимости постоянной корректировки управленческих решений.

В.С. Ефремов связывает стратегию бизнеса с концепциями и методами планирования, что позволяет соединить стратегический замысел с процедурой разработки управленческих решений [4]. Для настоящего исследования этот подход особенно важен, поскольку стратегия рассматривается как проектируемая система, включающая целевое состояние, ресурсы, этапы движения, контрольные точки и тактические действия.

Зарубежная теоретическая база также имеет принципиальное значение. И. Ансофф рассматривал стратегию как аналитический подход к развитию и росту организации [2]. А. Чандлер обосновал связь стратегии и организационной структуры, показав, что изменение долгосрочных целей требует соответствующих изменений в устройстве компании [11]. М. Портер рассматривал стратегию как выбор уникальной позиции и систему взаимосвязанных действий, подчеркивая, что стратегия предполагает не только выбор направления, но и отказ от несовместимых альтернатив [8]. Г. Минцберг показал многомерность стратегии, рассматривая ее как план, позицию, модель поведения, перспективу и прием [7].

Концепция динамических способностей Д. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена позволяет рассматривать стратегию через способность организации перестраивать ресурсы и компетенции в условиях изменяющейся среды [15]. Система сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортонна важна для перевода стратегических целей в измеримые параметры, связывающие финансовые, клиентские, процессные и обучающие аспекты развития организации [12].

На основе указанных подходов стратегия в настоящем исследовании понимается как многоуровневая система. На смысловом уровне формируются видение, целевое состояние и долгосрочный замысел организации. На ресурсном уровне оцениваются возможности, ограничения и компетенции. На организационном уровне стратегия декомпозируется по функциональным направлениям. На операционном уровне она переводится в проекты, задачи, сроки, показатели и зоны ответственности.

Таким образом, теоретическая база исследования позволяет обосновать необходимость соединения двух логик построения стратегии: прямой и обратной. Прямая логика исходит из текущего состояния организации, ее ресурсов и ограничений. Обратная логика начинается с целевого образа будущего и предполагает проектирование пути от желаемого состояния к текущим действиям. Их сочетание позволяет избежать как чрезмерного консерватизма, при котором организация ограничивается имеющимися возможностями, так и стратегической декларативности, при которой образ будущего не связан с реальными механизмами реализации.

Методология исследования

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы анализа, синтеза, сравнения, систематизации, моделирования, логического обобщения и эмпирического обобщения управленческой практики. Применение данных методов обусловлено теоретико-прикладным характером исследования и необходимостью не только описать существующие подходы к построению стратегии, но и сформировать целостную модель их практического применения.

Метод анализа использован для раскрытия сущности стратегии как системы управленческих выборов. В рамках данного метода стратегия была

рассмотрена через ее ключевые элементы: целевое состояние, приоритеты, отказ от неприоритетных действий, ресурсное обеспечение, функциональную декомпозицию, контрольные точки и тактическую реализацию.

Метод синтеза применен для объединения различных теоретических подходов к стратегическому управлению в единую модель. Положения стратегического менеджмента, системного подхода, ресурсно-компетентностной концепции и теории динамических способностей были соотнесены с задачей построения прикладного алгоритма стратегии организации.

Метод сравнения использован при сопоставлении прямого и обратного подходов к формированию стратегии. Прямой подход был рассмотрен как движение от текущего состояния к будущему, основанное на анализе имеющихся ресурсов и ограничений. Обратный подход был рассмотрен как движение от целевого образа будущего к текущим действиям, основанное на обратном проектировании.

Метод систематизации позволил выделить основные уровни построения стратегии: личную стратегию лидера, стратегию компании, стратегии функциональных направлений и тактический уровень реализации. Такое деление позволяет показать, что стратегия не возникает на одном управленческом уровне, а формируется как последовательная система перехода от смыслового замысла к операционному действию.

Метод моделирования применен для разработки горизонтально-вертикальной модели стратегии. Вертикальная часть модели отражает движение от видения и личного замысла лидера к стратегии компании, функциональным стратегиям и тактическим действиям. Горизонтальная

часть модели отражает движение организации во времени: от текущего состояния к целевому через реперные точки, контрольные точки и стратегические маневры.

Эмпирическая база сформирована на основе авторского практико-ориентированного наблюдения и обобщения повторяющихся управленческих ситуаций, выявленных в процессе многолетнего стратегического сопровождения управленческих и предпринимательских команд. Указанный материал позволил выявить типовые ошибки стратегического планирования, повторяющиеся управленческие затруднения и практические условия, при которых стратегия сохраняет связь с реальными действиями организации.

В качестве единицы эмпирического наблюдения рассматривалась управленческая или предпринимательская команда, вовлеченная в процесс постановки целей, обсуждения стратегии, распределения ответственности и согласования действий между функциональными направлениями. Анализировались не отдельные финансовые результаты компаний, а повторяющиеся управленческие ситуации: способы формулирования целей, характер стратегических сессий, степень согласованности между подразделениями, наличие или отсутствие целевого образа будущего, перевод стратегии в задачи и контрольные показатели.

Эмпирическое обобщение позволило выделить ряд устойчивых проблем: подмена стратегии оперативным планом, построение стратегии снизу от функциональных подразделений, отсутствие единого образа целевого состояния, слабая связь между стратегией компании и задачами направлений, чрезмерная ориентация на финансовые метрики при недостаточном описании будущей бизнес-модели, а также отсутствие регулярных контрольных и реперных точек.

Исследование носит теоретико-прикладной характер. Его результатом является алгоритм построения стратегии, который может быть использован при проведении стратегических сессий, разработке стратегии малого и среднего бизнеса, согласовании функциональных направлений и переводе долгосрочного замысла в систему конкретных управленческих действий.

Результаты исследования

В результате проведенного исследования установлено, что стратегия организации должна рассматриваться как многоуровневая система управленческих выборов, а не как отдельный документ или набор плановых показателей. Ее сущность заключается в определении долгосрочного направления развития, расстановке приоритетов, распределении ресурсов, фиксации границ отказа и создании механизма реализации целевого состояния.

Эмпирическое обобщение практики стратегического сопровождения более 500 управленческих и предпринимательских команд показало, что большинство затруднений при построении стратегии связано не с отсутствием целей как таковых, а с отсутствием целостной системы, связывающей цели, ресурсы, функциональные направления и повседневные действия. Наиболее часто стратегия существует в виде разрозненных формулировок: финансовой цели, набора проектов, презентации по итогам стратегической сессии или перечня задач отдельных подразделений. Однако при отсутствии единого целевого состояния такие элементы не образуют полноценную стратегию.

В результате проведенного исследования уточнено содержание стратегии как системы выбора и отказа. В условиях ограниченности ресурсов организация не может одновременно реализовывать все доступные

возможности. Поэтому стратегия выполняет функцию концентрации: она определяет, какие направления являются приоритетными, а какие инициативы должны быть ограничены или исключены. Отказ от неприоритетного рассматривается как необходимый элемент стратегии, поскольку именно он предотвращает распыление ресурсов и управленческого внимания.

Практическое наблюдение показывает, что команды чаще формулируют перечень желаемых действий, чем перечень сознательных отказов. Это приводит к перегрузке управленческой системы: одновременно запускаются несколько направлений развития, каждое из которых требует ресурсов, контроля и ответственности. В результате организация сохраняет высокий уровень активности, но теряет стратегическую концентрацию.

В ходе исследования выделены уровни построения стратегии. Обоснована четырехуровневая структура: личная стратегия лидера, стратегия компании, стратегии функциональных направлений и тактический уровень реализации. Личная стратегия задает смысловую рамку развития бизнеса, особенно в малом и среднем предпринимательстве, где цели собственника существенно влияют на характер организации. Стратегия компании переводит личный и организационный замысел в целевое состояние, приоритеты и показатели развития. Стратегии функциональных направлений декомпозируют общую стратегию в задачи маркетинга, продаж, продукта, финансов, HR, IT и операционного управления. Тактический уровень обеспечивает перевод стратегии в проекты, сроки, бюджеты, задачи и ответственность.

Эмпирические наблюдения подтверждают, что при отсутствии стратегии компании функциональные направления начинают формировать собственные автономные цели. Внешне это может выглядеть как активное

развитие: маркетинг усиливает коммуникацию, продажи ставят план роста, HR развивает корпоративную культуру, продуктовая команда планирует обновления. Однако без общей точки «С» эти действия могут не усиливать друг друга, а конкурировать за ресурсы и внимание руководства.

В исследовании обосновано значение прямого и обратного подходов к построению стратегии. Прямой подход строится от текущего состояния к будущему и предполагает анализ ресурсов, компетенций, ограничений, рисков и текущей рыночной позиции. Его преимущество заключается в реалистичности и управляемости. Однако его ограничение состоит в том, что он может сужать горизонт развития и закреплять существующую модель бизнеса.

Обратный подход строится от будущего к настоящему. Он начинается с формирования целевого состояния организации, которое в исследовании обозначается как точка «С». Затем целевой образ раскладывается на промежуточные горизонты и конкретные действия. Преимущество обратного подхода заключается в расширении стратегического горизонта и возможности проектирования качественно нового состояния организации. Его ограничение связано с риском отрыва от реальных ресурсов и компетенций.

Сопоставление данных подходов показывает необходимость их соединения. Сбалансированная стратегия возникает на пересечении двух логик: реалистичности и направленности. Прямой подход обеспечивает связь с текущими возможностями организации, а обратный — формирует образ будущего и задает направление развития. Их сочетание позволяет избежать двух крайностей: инерционного движения, ограниченного текущими ресурсами, и декларативной стратегии, не обеспеченной механизмами реализации.



Рис 1. Баланс прямого и обратного подходов к построению стратегии организации. Источник: составлено автором.

Как показано на рисунке 1, сбалансированная стратегия формируется на пересечении двух логик. Прямой подход обеспечивает связь стратегии с текущими ресурсами, ограничениями и фактическим состоянием организации. Обратный подход задает целевой образ будущего, расширяет горизонт управленческого мышления и формирует направление развития. Их сочетание позволяет соединить устойчивость и рост.

Опыт работы с управленческими командами показывает, что организации часто смещаются в одну из двух крайностей. Первая крайность — чрезмерный реализм, при котором стратегия строится только из текущих ресурсов и поэтому не создает качественного развития. Вторая крайность — декларативная амбициозность, при которой формируется привлекательный образ будущего, но отсутствует расчет ресурсов, этапов, ответственности и механизмов контроля. Устойчивое стратегическое управление возникает только при соединении этих двух логик.

Также в исследовании разработана горизонтально-вертикальная модель стратегии. Вертикальная часть отражает движение от смысла к действию: личная стратегия лидера — стратегия компании — стратегии направлений — тактика. Горизонтальная часть отражает движение во времени: точка

«А» как текущее состояние, точка «С» как целевое состояние, реперные точки как значимые события развития, контрольные точки как регулярные измерения движения и стратегические маневры как способы адаптации к изменениям.

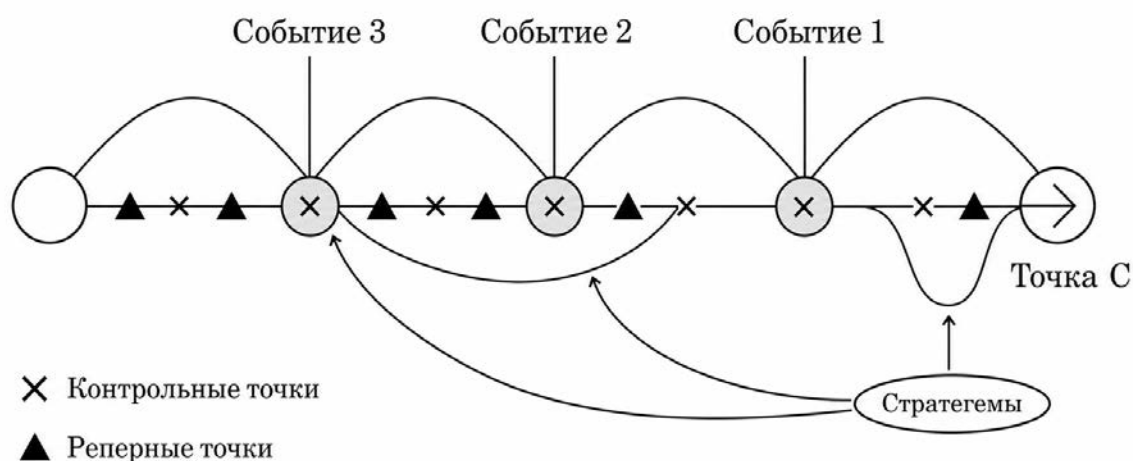


Рис 2. Горизонтальная модель движения стратегии от текущего состояния к точке «С». Источник: составлено автором

Представленная модель показывает, что движение организации к целевому состоянию не является линейным и полностью предсказуемым процессом. Оно включает последовательность стратегически значимых событий, реперных точек, контрольных точек и стратегем, позволяющих организации не только отслеживать продвижение к точке «С», но и корректировать траекторию движения в условиях изменения внешней и внутренней среды.

Реперные точки в данной модели отражают ключевые состояния или события, подтверждающие стратегическое продвижение компании: запуск нового продукта, выход на новый рынок, изменение операционной модели, формирование управленческой команды, внедрение новой системы контроля, повышение узнаваемости бренда или изменение клиентского опыта.

Контрольные точки выполняют дисциплинирующую функцию: они позволяют регулярно проверять темп движения, фиксировать отклонения и своевременно корректировать управленческие действия. В отличие от реперных точек, которые фиксируют значимые этапы стратегического развития, контрольные точки имеют более регулярный и операционный характер.

Стратегемы в горизонтальной модели обозначают нестандартные управленческие ходы, применяемые в тех случаях, когда движение к целевому состоянию требует не только планового исполнения, но и гибкой адаптации. Они могут проявляться в изменении способа выхода на рынок, выборе неожиданного партнерства, пересборке продуктового предложения, изменении коммуникации с клиентом или использовании временного конкурентного преимущества. В отличие от контрольных точек, стратегемы не измеряют движение, а позволяют изменить его траекторию без отказа от общей стратегической цели.

Эмпирическое обобщение показывает, что команды лучше реализуют стратегию в тех случаях, когда долгосрочная цель разложена не только на финансовые показатели, но и на понятные реперные точки: запуск продукта, выход на новый рынок, изменение операционной модели, формирование управленческой команды, внедрение новой системы контроля, повышение узнаваемости бренда или изменение клиентского опыта. Контрольные точки при этом выполняют дисциплинирующую функцию, позволяя регулярно проверять темп движения и своевременно корректировать отклонения.

На основе проведенного анализа сформирован алгоритм построения стратегии организации. Он включает следующие этапы: определение личного и организационного замысла; диагностику текущего состояния;

формирование точки «С»; определение ключевых метрик движения; обратное проектирование; декомпозицию по функциональным направлениям; интеграционную стратегическую сессию; формирование реперных и контрольных точек; перевод стратегии в тактику; регулярную корректировку.

В ходе исследования также выявлены типовые ошибки стратегического планирования. К ним относятся: построение стратегии снизу от отдельных направлений; наличие функциональных стратегий при отсутствии единой стратегии компании; подмена целевого состояния финансовой метрикой; подмена стратегии тактикой; отсутствие механизма реализации; отсутствие системы отказа; недостаточная регулярность пересмотра и корректировки стратегии.

Таким образом, результаты исследования позволяют рассматривать стратегию как целостную управленческую систему, соединяющую видение, ресурсы, приоритеты, ограничения, функциональную декомпозицию и операционную реализацию.

Обсуждение результатов

Полученные результаты подтверждают, что одна из ключевых проблем стратегического управления заключается не в отсутствии стратегических документов, а в отсутствии связи между долгосрочным замыслом и повседневными действиями организации. Авторское обобщение опыта работы с более чем 500 командами показывает, что стратегия часто существует в виде презентации, финансовой цели, набора проектов или общего управленческого намерения, но не становится системой принятия решений.

Предложенная модель позволяет преодолеть данный разрыв за счет соединения вертикальной и горизонтальной логики стратегии. Вертикальная логика обеспечивает согласование смыслового, корпоративного, функционального и тактического уровней. Она показывает, что стратегия компании не должна формироваться как сумма планов отдельных подразделений. Сначала должен быть определен общий стратегический замысел, затем он должен быть декомпозирован по направлениям и только после этого переведен в тактические действия.

Горизонтальная логика позволяет рассматривать стратегию как управляемую траекторию движения во времени. Введение понятий реперных и контрольных точек усиливает прикладной характер модели. Реперные точки позволяют фиксировать значимые стратегические события, которые свидетельствуют о продвижении компании к целевому состоянию. Контрольные точки обеспечивают регулярную проверку темпа, качества и результатов движения. Такое разделение позволяет избежать ситуации, при которой стратегия либо остается слишком абстрактной, либо сводится к мелкому операционному контролю.

Особое значение имеет соединение прямого и обратного подходов. Прямой подход необходим для проверки стратегии на реалистичность: организация должна понимать, какими ресурсами, компетенциями и ограничениями она располагает. Однако при использовании только прямой логики компания рискует оставаться в границах текущей модели и не формировать качественно нового будущего. Обратный подход, напротив, расширяет горизонт управленческого мышления, но без прямой проверки может превратиться в декларативный образ, не связанный с реальной способностью организации к исполнению.

Практика стратегического сопровождения управленческих команд показывает, что наиболее продуктивными являются стратегии, в которых образ будущего не противопоставляется текущей реальности. Напротив, целевое состояние задает направление, а анализ текущих ресурсов определяет допустимую траекторию движения. В этом случае стратегия становится не набором пожеланий, а системой управляемого перехода от текущего состояния к целевому.

Значимым является и вывод о роли личной стратегии лидера. В организациях, особенно относящихся к малому и среднему бизнесу, стратегия компании часто неотделима от целей, ценностей и управленческого горизонта собственника. Если личные цели лидера не определены, стратегия компании может содержать внутренние противоречия: например, стремление к быстрому масштабированию при нежелании менять управленческую роль, делегировать полномочия или перестраивать организационную структуру.

Полученные результаты также показывают, что стратегическая сессия не должна рассматриваться как самостоятельный источник стратегии. Ее функция заключается не в механическом сборе мнений руководителей направлений, а в интеграции общей стратегии компании с функциональными стратегиями. В противном случае стратегическая сессия воспроизводит фрагментарность: каждый руководитель защищает интересы своего блока, но компания не получает единого вектора развития.

Предложенный алгоритм может быть использован как методическая основа для проведения стратегических сессий и разработки стратегии организаций разного масштаба. Его преимущество состоит в последовательности: от целевого образа и диагностики текущего состояния к декомпозиции, контрольным точкам и тактической реализации. Такой подход снижает

риск декларативности и позволяет рассматривать стратегию как рабочий управленческий инструмент.

Ограничение исследования состоит в том, что эмпирическая база представлена в форме авторского практико-ориентированного обобщения управленческого опыта, а не в форме формализованного количественного исследования. В дальнейшем целесообразно провести структурированное анкетирование или серию экспертных интервью с управленческими командами, чтобы количественно оценить распространенность выявленных ошибок и проверить применимость предложенного алгоритма в организациях разных отраслей и масштабов.

Заключение

Проведенное исследование позволило рассмотреть стратегию организации не как формальный документ или набор плановых показателей, а как целостную управленческую систему, обеспечивающую связь между долгосрочным замыслом, текущими ресурсами, функциональными направлениями и повседневными действиями. В условиях нестабильной внешней среды стратегия приобретает значение инструмента концентрации, позволяющего организации не только выбирать приоритетные направления развития, но и сознательно отказываться от действий, не соответствующих целевому состоянию.

В ходе исследования уточнено, что стратегия выполняет двойную функцию: задает направление движения и ограничивает распыление ресурсов. Это особенно важно для организаций, сталкивающихся с множеством возможностей, проектов и управленческих инициатив. При отсутствии системы отказа компания может сохранять высокий уровень

активности, но потерять стратегическую концентрацию, что снижает управляемость и затрудняет достижение долгосрочных целей.

На основе авторского эмпирического обобщения практики стратегического сопровождения более 500 управленческих и предпринимательских команд выявлено, что ключевые затруднения при построении стратегии связаны не столько с отсутствием целей, сколько с отсутствием целостной системы, связывающей цели, ресурсы, функциональные направления и тактические действия. Наиболее распространенными проблемами являются подмена стратегии оперативным планом, построение стратегии снизу от отдельных направлений, отсутствие единого образа целевого состояния, чрезмерная ориентация на финансовые метрики и слабая связь между стратегией компании и задачами подразделений.

В статье обоснована необходимость сочетания прямого и обратного подходов к построению стратегии. Прямой подход позволяет учитывать текущее состояние организации, имеющиеся ресурсы, ограничения, риски и компетенции. Его значение состоит в обеспечении реалистичности и управляемости стратегии. Обратный подход, напротив, начинается с целевого образа будущего и позволяет расширить горизонт стратегического мышления. Его значение состоит в формировании направленности развития и возможности проектирования качественно нового состояния организации. Соединение данных подходов позволяет избежать как инерционного развития, ограниченного текущими ресурсами, так и декларативной стратегии, не обеспеченной механизмами реализации.

Разработанная горизонтально-вертикальная модель стратегии позволяет представить стратегическое управление как систему, объединяющую смысловой, организационный и операционный уровни. Вертикальная часть модели отражает движение от личной стратегии лидера к стратегии

компании, стратегиям функциональных направлений и тактическим действиям. Горизонтальная часть модели описывает движение организации во времени от текущего состояния к точке «С» через стратегически значимые события, реперные точки, контрольные точки и стратегемы. Такая структура позволяет одновременно удерживать долгосрочное направление развития и обеспечивать регулярную проверку продвижения к целевому состоянию.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенного алгоритма при разработке стратегии организаций, проведении стратегических сессий, согласовании целей функциональных подразделений и переводе долгосрочного замысла в систему конкретных действий. Алгоритм включает определение личного и организационного замысла, диагностику текущего состояния, формирование точки «С», определение метрик движения, обратное проектирование, декомпозицию по направлениям, интеграционную стратегическую сессию, формирование реперных и контрольных точек, перевод стратегии в тактику и регулярную корректировку.

Ограничение исследования состоит в том, что эмпирическая база представлена в форме авторского практико-ориентированного обобщения управленческого опыта, а не в форме формализованного количественного исследования. Перспективным направлением дальнейшей работы является проведение структурированных экспертных интервью или анкетирования управленческих команд для количественной проверки выявленных ошибок стратегического планирования и оценки применимости предложенной модели в организациях разных отраслей и масштабов.

Библиографический список

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2007. 496 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1999. 296 с.
4. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования: учебное пособие. М.: Финпресс, 1998. 192 с.
5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2019. 375 с.
6. Клейнер Г.Б. Теория фирмы — стратегия предприятия — микроэкономическая политика государства // Вестник Российского гуманитарного научного фонда. 2013. № 4 (73). С. 52–69.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
8. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблицер, 2016. 453 с.
9. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 271 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. 7-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2005. 448 с.
11. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.
12. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70. № 1. P. 71–79.
13. Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy // California Management Review. 1987. Vol. 30. № 1. P. 11–24.

14. Porter M.E. What is Strategy? // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. № 6. P. 61–78.
15. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. № 7. P. 509–533.