

Кучкаров З.А.

канд. техн. наук,

директор НП «Аналитический центр «Концепт»

НА ДАЛЬНЕЙ СТАНЦИИ

СОЙДУ...

концептуальные и теоретико-системные основания,
сущность, функции, роль и место
стратегического планирования и управления

Предпосылками проведения одной из наших работ явился факт отсутствия вразумительного сущностного отличия между стратегическим планированием и планированием вообще, а также стратегическим управлением и управлением в общепринятом толковании. Многочисленная литература в данной предметной области трактует эти понятия выхолощено: как «долгосрочное планирование» – на 10-15 лет, или как «планирование в условиях неопределенности», или «планирование важнейших решений» для организации. Подобная понятийная неопределенность не дает возможности построить эффективную систему стратегического планирования и управления. Поэтому нами были приложены усилия по концептуальному различению «стратегического» в планировании и управлении.

Центральная идея такой концептуализации состояла в том, чтобы найти тот механизм и то отношение, которое снимает редуцированность «временного планирования», а также сомнительность аддитивного разбиения долговременного плана на меньшие интервалы. Например, годовой план, определяемый заводу, «разверстывается» на квартальные планы, квартальные планы разверстываются на месячные, а месячные – на суточные и т.п.

Понятно, что интервалы планирования применяются не потому, что они представляют «долгосрочное планирование» или «краткосрочное», а потому, что меняются обстоятельства, и разный временной масштаб планирования должен исходить из разных ситуационных обстоятельств. Таким образом, было вскрыто не просто фундаментальное понятие «обстоятельство», а отношение «привязки» стратегических планов к обстоятельствам.

стратегическое
планирование должно
исходить не только
из имеющихся внешних
обстоятельств,
но и из критических
жизненных циклов
внутренних элементов
организации

Еще одно вскрытое нами отношение состоит в том, что различные подсистемы организации, имеют разные характерные «времена жизни», не укладывающиеся в равные доли календарного планирования. Как следствие, декомпозиции этих долгосрочных планов пропорционально интервалам времени на краткосрочные не происходит. Поэтому стратегическое планирование должно исходить не только из имеющихся внешних обстоятельств, но и из характерных (критических) жизненных циклов внутренних элементов организации.

Следующее понятийное различие, сделанное нами, – различие стратегического планирования и стратегического управления. Предметная литература либо не делает различия между ними, либо постоянно варьирует в определениях. Общепринятого разведения этих двух понятий не существует. А в управленческой

литературе функцию планирования прямо относят к функциям управления. Искомое различие было проведено в терминах целенаправленной системы – *системы решающей проблему*¹. С этой схемной точки зрения стало понятно, что *стратегическое планирование – это целеполагание, а стратегическое управление – это целедостижение*. Тем самым стало понятно, что не только эти функции должны выполнять различные подразделения в организации, но и в каком отношении эти структуры должны находиться друг с другом.

Синтез вышеопределенных понятий привел к тому, что стратегия не может быть фиксированной и необходимо разрабатывать не «разовую стратегию», а систему, которая периодически их «перевыпускает» и корректирует. Этим самым снимается и догма о том, что стратегический план делается на 15 или 10 лет и...².

Следующей важной идеей, было различие прошлого, настоящего и будущего в стратегическом

¹ См. ее определение в С. Оптнер «Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности»

² 5-летнее планирование применяется и в США, но с одним важным методологическим и практическим отличием: оно осуществляется ежегодно, т.е., пятилетний план принимается, а уже в следующем году делается новый пятилетний план на следующие 5 лет (с корректировкой тех 4 лет, которые были в исходном плане)



планировании и управлении. Она заключается в том, что в диапазоне между прошлым и настоящим имеется множество обстоятельств, а в будущем - множество множеств обстоятельств, некоторое из которых и должно совершиться.

Планирование осуществляется под некоторое подмножество обстоятельств, которое называют *тенденцией, сценарием, прогнозом*, но альтернативные стратегии логически возникают именно под множество множеств обстоятельств. Проще говоря, планируем мы *здесь и теперь*, а пожинать результаты будем *там и тогда*. А там и тогда произойдет лишь одно и только одно из подмножеств обстоятельств. Из этого видно, что остаточная стоимость реализуемых стратегических решений равна или близка к нулю. Поскольку обстоятельства, при которых принимались стратегические решения, изменились,

в диапазоне между
прошлым и настоящим
имеется множество
обстоятельств,
а в будущем -
множество множеств
обстоятельств, некоторое
из которых и должно
совершиться

поскольку
обстоятельства,
при которых
принимались
стратегические
решения, изменились,
сценарии не свершились,
то все, что готовилось –
бесполезно

сценарии не свершились, то все, что готовилось – бесполезно. Совершились другие обстоятельства, к которым мы не готовы.

И, наконец, необходимо было определить, откуда берутся собственно стратегические цели. Очевидно, что *цели – сущность мира субъектов*. Для решения этой задачи необходимо определить понятие субъектов. Мы постулировали, что концептуальная схема интересов и возможностей субъекта является основополагающим источником частных целей управления системы. Однако практика показывает, что между интересами и целями лежит ряд опосредований, то есть формулировка целей не является прямым отображением интересов субъекта.

Поэтому было принято, что интересы реализуются, угрозы парируются некими механизмами, а создание отсутствующей возможности запуска такого механизма,

концептуальная
схема интересов
и возможностей
субъекта является
основополагающим
источником частных
целей управления
системы

или снятие препятствия к обладанию таким механизмом, является *частной («конкретной») целью.*

К примеру, мы хотим построить Великую стену, чтобы избежать набегов кочевников, но у нас нет достаточного количества кирпича и каменщиков, поэтому мы строим кирпичные заводы и учреждаем сеть училищ для подготовки каменщиков. Эти два целевых проекта никаких интересов напрямую не удовлетворяют, безопасности от угрозы набега не дают, поскольку парирует эту угрозу стена («механизм парирования угрозы»), а строительство кирпичного завода и профессионально-технических училищ (ПТУ) – это частные цели, без которых механизм создать невозможно.

Более сложным источником опосредования фактических интересов и частных целей (проектов) является конвертация одних возможностей в другие или кооперирование специальных возможностей с партнерами. Такие

опосредования могут образовывать сложную сетевую иерархическую структуру.

Исследование структуры частных целей стратегического управления показало, что, вообще говоря, *частные цели неаддитивны* (сумма мероприятий не есть достижение цели, достижение цели по частям бессмысленно) и *некоммутативны* (чего-то нельзя добиться раньше другого, что-то нельзя делать параллельно). То есть цели обуславливают друг друга, и симптомы потери стратегической управляемости (плохая координация проектов, конкуренция проектов за ресурсы, противоречия) есть проявления этой проблемы.

Такая экстенциональная (множественная) точка зрения привела нас к пониманию того, что объектом системы управления для системы стратегического

цели обуславливают
друг друга, и симптомы
потери стратегической
управляемости
(плохая координация
проектов, конкуренция
проектов за ресурсы,
противоречия) есть
проявления этой
проблемы

концептуальная
схема интересов
и возможностей
субъекта является
основополагающим
источником частных
целей управления
системы

управления является сеть стратегических целей, а не собственно стратегические цели, которые являются задачами проектного управления.

Стратегические решения в системе стратегического управления – это *решения по изменению состава или топологии сети* (исключение вершин, добавление вершин или дуг и т.д.), то есть

это «прекращение потерявших актуальность проектов», «запуск ставших актуальными новых проектов», «изменение порядка их достижения частных целей» и т.п. Для обеспечения этой функции управления была разработана типология решений по изменению абстрактной сети с интерпретацией на стратегическое управление.

Эффективное стратегическое планирование и управление в организации, как и основное функционирование – производство товаров и/или услуг, должно быть регулярным и формализованным, иметь четкие организационные формы и процедуры. Успешное внедрение такой системы стратегического планирования и управления обеспечивается нормативным подходом к ее проектированию.

pn