З. А. Кучкаров

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Методические материалы

Москва
"Концепт"
2004

УДК 658.012.2
ББК У9(2)230.3
К95

Кучкаров З. А.
К95 Стратегическое планирование и управление организацией / Кучкаров З. А. — М.: Концепт, 2004. — 76 с.

ISBN 5-88981-049-9

Основу этой книги составляет теоретический и практический материал, накопленный группой авторов под руководством З. А. Кучкарова во время выполнения ряда проектов по разработке и внедрению систем стратегического планирования и управления в различных организациях, а также проведения лекций и семинаров по стратегическому планированию и управлению.

Книгу отличает конструктивное определение и использование понятий, различающих, в том числе, «стратегическое» и «долговременное», а также «планирование» и «управление». Особое внимание уделяется субъектной стороне стратегии и стратегического управления. Также дано определение объекта управления системы стратегического планирования и управления.

Книга ориентирована на широкий круг читателей, интересующихся темой стратегического планирования и управления, и не требует специальной теоретической подготовки.

Также книга будет полезна практикам стратегического планирования и управления — руководителям, в чьем ведении находятся вопросы развития организаций.

Первоначально материал книги был опубликован как методические материалы к семинарам, проводившимся АЦ «Концепт» в Международном Центре финансово-экономического развития в 1996-2003 гг.

УДК 658.012.2
ББК У9(2)230.3

© Кучкаров З.А., 2004
© Оформление. Аналитический центр "Концепт", 2005

ISBN 5-88981-056-1

Содержание

ВВЕДЕНИЕ 5

РОЛЬ И МЕСТО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ 13

МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ 23

СУБЪЕКТЫ БИЗНЕСА И ИХ ИНТЕРЕСЫ 31

ОБСТОЯТЕЛЬСТВА И УГРОЗЫ 39

МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИИ 46

ЧАСТНЫЕ ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ 51

ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ И КРИТИЧЕСКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ 55

ТРЕБОВАНИЯ К СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ 58

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ 62

ИЗМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ 68

ФОРМУЛА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ 75

ВВЕДЕНИЕ

Представленная вниманию читателей книга имеет долгую историю.

Точкой отсчета можно считать август 1996 года, когда в адрес Аналитического центра "Концепт" поступило предложение от Международного центра финансово-экономического развития (МЦФЭР), (который мы здесь отмечаем с благодарностью), о проведении бизнес-семинаров для руководителей высшего звена предприятий и организаций. По результатам маркетинга были выбраны несколько ключевых тем, в том числе:

- Стратегическое планирование и управление
- Управленческий учет
- Управление персоналом
- Внедрение КИС и ИСУ
- Бюджетирование.

Как показал опыт, тема стратегического планирования оказалась чрезвычайно востребованной, и семинары собирали обширную аудиторию в течение ряда лет.

Эта книга — сложилась. Состав ее глав, содержание, стиль, текущее состояние проработанности, предмет — все это не было "задумано", "спроектировано" и "написано как целое".

Текст настоящей книги не дает целостного представления о многолетней истории происхождения и соотнесения идей, формирования и концептуализации понятий, интенций дальнейшего развития модели, апробации моделей стратегии, что называется, "на собственной шкуре". Это то, что "открывалось" при подготовке накануне и уже на следующий день читалось на лекции, то, что возникало как экспромт в ответ на проблемную ситуацию, введенную слушателем, то, что создавалось в ходе проектов стратегического планирования для крупных и мелких компаний. Напри-

мер, так называемая "формула стратегического планирования" была создана в ходе работ с заводом им. Дегтярева в г. Коврове.

Состав лекторов-теоретиков семинаров и консультантов-ассистентов менялся, тексты проходили через многочисленные авторские редакции, содержание формировалось и шлифовалось в ходе "размышлений вслух" и интенсивной групповой работы, программы и состав лекционных материалов изменялись к каждому семинару с учетом состава аудитории, в ответ на вопросы слушателей возникали лекторские экспромты. Таким образом, был накоплен богатый теоретический и практический материал, составивший основу данной книги.

Большинство примеров пришли из консультационной практики Аналитического центра "Концепт". Скажем, пример с "внедрением" R/3 — это ситуация в одном из крупных алюминиевых заводов. Это практика, которая шла все это время параллельно с семинарами.

Большой вклад в создание текстов, иллюстраций, систематизацию и разбиение содержания на тематические модули и их классификацию внес А. Г. Коваль, присоединившийся к чтению семинаров в МЦФЭР в конце 1998 года. До 1998 года, когда и содержание СПУ было в целом понято (отрабатывались детали), и лекции читались, практически не было текстов, были лишь необработанные черновики как памятки лектора.

Параллельно с семинарами консультанты Аналитического центра "Концепт" вели активную практику. Уже в 1999 году появились первые консалтинговые заказы на проектирование и внедрение системы стратегического планирования и управления. Результаты выполнения ряда таких проектов наглядно показали, что эта тема не только актуальная, но и чрезвычайно острая и опасная. То, чего нет в публикуемых текстах-модулях — это процедуры придания прозрачности обстоятельствам, экспертные оценки угроз и интересов, это — психология внедрения системы, это — стратегия "реинжиниринга мозгов" и тактика подавления "очагов сопротивления" внедряемой системе.

Консалтинговые проекты 1999-2004 гг. показали, что система "стратегического планирования и управления" очень опасна и по предмету, т.е., это затрагивает интересы первых лиц менеджмента, ключевых лиц бизнеса, делает более прозрачным, упорядоченным процесс стратегического планирования, ограничивает произвол, усиливает административную влиятельность руководителя подразделения стратегического планирования и управления.

Классический пример консалтинговой практики — была спроектирована и создана "Служба стратегического планирования и управления". Си-

стема была внедрена и реально "заработала", и как только было осознано, что Служба набирает реальную мощь, ключевых ее сотрудников "ушли" из компании, а систему под очень благовидным предлогом ликвидировали.

Решение о книге пришло неожиданно. Никаких планов издания материалов, которые мы считали и считаем лекторскими тезисами или опорными конспектами, не было. Подвигло к этому вот что.

В последние годы сильно возрос уровень управленческой культуры и уровень понимания. Рассказывая про эти модели в очередной раз на одном из выездных корпоративных семинаров, мы с приятным удивлением (а отчасти — и с некоторой долей ревности) обнаружили, что "продвинутые" способные молодые люди — управленцы — легко "схватывали" понятия, сущности, схемы, моментально их интерпретировали на свою оргуправленческую практику, и, фактически, уже к концу семинара не только понимали модель, но уже были способны пересказывать ее другим. Например, вице-президент одной компании пересказал прослушанную лекцию по стратегическому планированию и управлению на следующий день, во время командировки. Да не просто пересказал, а и убедил всех в работоспособности модели "Стратегическое планирование и управление".

Стало понятно, что этот "пирожок" испечен. А в изданной литературе ничего подобного, столь же целостно схватывающего область, не имеется.

Второе обстоятельство, которое вынуждает нас поторопиться с публикацией: дело в том, что эти 8 лет мы не только выступаем публично с этими лекциями. Размноженные на ксероксе, раздаточные материалы к лекциям разошлись по стране в сотнях экземпляров, кое-где они разошлись и в виде файлов, поэтому де-факто книга издана, но не закреплены авторские права.

Поскольку это препринт, то при полноценном издании мы оставляем за собой обязательства составить список литературы должного уровня. В данном первом издании приведен не фундаментальный список по предмету, а список системной литературы, изданной, в основном, в советские времена и список изданного в рамках концептуального направления.

В рамках второго издания планируется расширить состав концептуальных схем, составить предметный указатель, включить в текст книги описание консалтинговых проектов, описание разработанных и внедренных процедур стратегического планирования и управления.

Лаконичный стиль книги не передает всех концептуальных основ, которые подразумеваются в каждом понятии. А концептуальные основы не излагаются, потому что семинар был рассчитан на слушателя без

специальной подготовки. Она бы не была таковой, если бы это была книга из серии «Концептуальный анализ и проектирование».

Ко времени начала подготовки к заказанным семинарам в Концепте уже имелась развитая библиотека концептуальных моделей, было концептуализировано большое число предметных областей, имелся опыт и средства проектирования систем организационного управления.

Поэтому просмотр монографий по стратегическому планированию, формулировка тематического плана семинара, ответы на вопросы слушателей — все это инициировало формирование некоторого набора схем. Эти схемы отбирались и интенсивно интерпретировались на содержание понятий "стратегического" "планирования" и "управления".

Так, например, в литературе нет "вразумительного", сущностного отличия стратегического планирования от планирования вообще, стратегического управления от управления. Предметная литература трактовала это выхолощено: как "долгосрочное планирование" — на 10-15 лет, или как "планирование в условиях неопределенности", или как "планирование важнейших решений" для организации.

Была создана и проработала 6 месяцев Первая Рабочая группа. В состав группы вошли: Захирджан Анварович Кучкаров, Андрей Юрьевич Иванов, Алексей Владимирович Костюк, Юрий Енгуевич Син. Были разработаны и получили интерпретацию концептуальные схемы "Субъекты", "Интересы и возможности", "Жизненные циклы" и др.

Ключевая идея, принятая авторами за основу концептуализации, заключалась в поиске того механизма и того отношения, которые снимают редукционность "временного планирования" и сомнительность аддитивного разбиения долговременного плана на меньшие интервалы.

Например, пятилетний план, определяемый заводу, "разверстывается", как говорили раньше, на годовые планы, годовой — на квартальные, квартальный — на месячные, а месячный — на суточные.

Очевидно, что операция такого "аддитивного разбиения" чисел пропорционально этим временным отрезкам, явно недостаточна для спецификации именно стратегического планирования. Очевидно, что эти интервалы планирования являются характерными не потому, что они представляют "долгосрочное планирование" или "краткосрочное", а потому, что меняются обстоятельства, и разный временной масштаб планирования должен исходить из разных наборов обстоятельств. Так впервые была осознана фундаментальность понятия "обстоятельство" и неизбежность привязки стратегических планов к обстоятельствам.

Вторым шагом по преодолению редукционности деления отрезков на равные временные части было понимание того, что подсистемы организации, подсистемы системы имеют разные характерные "времена жизни", не укладывающиеся в равные доли календарного планирования, и поэтому и не происходит декомпозиции этих долгосрочных планов пропорционально интервалам времени на краткосрочные.

Жизненные циклы некоторых элементов подсистем организации сопоставимы с жизненным циклом самой организации, они соприкасаются, образуют "бифуркации", и такие элементы являются критическими элементами системы — их износ, их выход из строя, время или стоимость их восстановления, ввода в действие сопоставимы со временем жизни компании.

Поэтому стратегическое планирование должно исходить не только из имеющихся внешних обстоятельств, но и из характерных (критических) жизненных циклов внутренних элементов организации.

Позднее была создана вторая Рабочая группа. Усилия были направлены на сопоставление идеи стратегического планирования с идеей нормативного проектирования систем организационного управления.

Традиционная литература не делает разницы между стратегическим планированием и стратегическим управлением, либо по-разному трактует эти определения. На сегодня не существует "классического", общепринятого различения этих двух понятий.

Модель целенаправленной системы, как концептуальная схема решения проблем или целедостижения, вошедшая в состав настоящего издания, впервые была опубликована в книге С. Оптнера "Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности". Там впервые было введено представление о том, что цели целенаправленной системы берутся извне и являются предметом иного процесса — целеполагания, и, как следствие, стратегическое планирование и стратегическое управление — это принципиально разные процессы.

Как следствие, необходимо было показать последствия этого различения для организации. А практически это означает, что стратегическое планирование и стратегическое управление — это и разные процедуры в организации, это и разные организационные подразделения, разные степени ответственности — и все это надо показать в проектном режиме.

Мотивировал и прямой вопрос слушателей, в числе которых были директоры, и владельцы бизнесов: "Теория теорией, семинар прослушаем, а можно ли реально это сделать у себя в организации?"

А так как в силу такого схемного понимания стратегия не может быть фиксированной, необходимо делать не "разовую стратегию", а систему, которая периодически "перевыпускает" стратегии, корректирует их. Этим самым снималась и догма о том, что стратегический план делается на 10 или 15 лет и лежит выполняется.

Авторы не претендуют на оригинальность данной идеи. Нельзя сказать, что это была оригинальная идея. К примеру, мы знали, что 5-летнее планирование стало применяться по опыту СССР и в США, но с одним важным методологическим и практическим отличием: оно осуществлялось ежегодно. То есть, пятилетний план принимался, а уже в следующем году делался новый пятилетний план на следующие 5 лет (с корректировкой тех 4 лет, которые были в первом плане). Это может показаться странным лишь на поверхностный взгляд.

Поскольку обстоятельства изменяются ежегодно, то новый пятилетний план становится более адекватным, в отличие от того, который Госплан и Совмин требовали неукоснительно выполнять на протяжении 5 лет после принятия. Пересмотр его был идеологически недопустим: "Как же так, значит, мы ошиблись при планировании? Это что, значит, невозможно плановое ведение хозяйства? Нет, значит надо тщательнее планировать".

Еще одна важная идея, которая не вошла пока в концептуализацию — это то, что в прошлом, до настоящего момента, мы имеем множество свершившихся событий — обстоятельств, а в будущем имеем наборы множеств событий, один из которых и свершится. Планирование осуществляется "под некоторое подмножество событий", которое называется тенденцией, сценарием, прогнозом, но альтернативные стратегии логически возникают именно под наборы множеств событий. Иными словами, планируем мы ЗДЕСЬ и ТЕПЕРЬ, а пожинать результаты будем ТАМ и ТОГДА. А "там и тогда" произойдет лишь один и только один из потенциально возможных наборов множеств событий. Планирование как выбор безальтернативно, а стратегическое планирование — по определению — альтернативно.

Понимание этого обстоятельства привело к осознанию того, что остаточная стоимость реализуемых стратегических решений равна или близка к нулю. Поскольку обстоятельства, при которых принимались стратегические решения, изменились, сценарии не свершились, то все, что готовилось — бесполезно. Свершились другие обстоятельства, к которым мы не готовы. Если набеги кочевников прекратились, то Великая стена (в ее целевом понимании) не нужна (не факт, что ее следует

немедленно снести — можно использовать в других целях, туристического бизнеса, к примеру).

Итак, за основу был принят тезис о том, что концептуальная схема интересов и возможностей субъекта является источником частных целей для управления системой. Но реконструкция этого отношения между интересами и целями на примерах показывала, что фактические формулировки стратегических целей, принятые компаниями, почти никогда не являются прямыми интересами субъекта, более того, не интересы служили "руководством к действию" для менеджеров. Наши поиски в этом направлении привели к пониманию, что между интересами и целями лежит ряд опосредований.

В упрощенной формуле было решено считать, что интересы реализуются или угрозы парируются некими механизмами, а создание отсутствующей возможности запуска такого механизма, или снятие препятствия к обладанию таким механизмом и является частной "конкретной" целью.

Например, 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 — строительство кирпичных заводов и создание училищ каменщиков — никакие интересы напрямую не удовлетворяют, безопасности от угрозы набега не дают, поскольку эту угрозу парирует стена ("механизм парирования угрозы"), а строительство кирпичного завода и 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. Таким образом, опосредований может быть несколько.

Среди самих частных целей имеется как неаддитивность (сумма мероприятий не есть достижение цели, достижение цели по частям бессмысленно), так и некоммутативность (неперестановочность: чего-то нельзя добиться раньше другого, что-то нельзя делать параллельно). Цели обусловливают друг друга, и симптомы потери стратегической управляемости, образцы которой можно встретить практически в любой организации, есть проявления этой проблемы.

А именно: даже в тех организациях, где уже успешно внедрено проектное управление, как правило, это сводится к совокупности "по отдельности" управляемых проектов, при отсутствии роста полного спис-

ка всех параллельно реализуемых проектов, не говоря уже об их координации. Проекты имеют источником происхождения разные механизмы, и при этом либо конкурируют друг с другом за ресурсы, либо должны пользоваться результатами других проектов, либо противоречат друг другу. Совокупность проектов порой разбалансирует организацию настолько, что руководство, устав требовать вносить изменения и корректировки, сохраняющие целостность и непротиворечивость, "в сердцах" принимает решение о прекращении проектов. Впрочем, это уже, как говорил Г. Х. Андерсен, совсем другая история...

Где же проходят границы системы стратегического управления, что является ее объектом управления, какого типа управленческие решения принимаются по поводу этого объекта?

Объект управления системы стратегического управления — не достижение стратегических целей (это — задачи проектного управления), а **сеть целей**.

Стратегические решения в системе стратегического управления — это решения по изменению состава целей или топологии сети целей (исключение вершин, добавление вершин или дуг и т.д.), т.е. это "прекращение потерявших актуальность проектов", "запуск ставших актуальными новых проектов", "изменение порядка достижения частных целей" и т.п.

Концептуальное обеспечение этой функции управления потребовало разработки типологии решений по изменению сети, которая вошла в один из консалтинговых проектов.

Отметим, что теоретико-системная реконструкция понятия "обстоятельство" сделана и войдет в состав второго издания. Если кратко, то обстоятельствами для данной организации являются входы в цепочки или сети материальных или информационных процессов, которые могут проистекать "далеко вовне" или "глубоко внутри" организации, но имеют выходы, которые рано или поздно станут входами, изменяющими бизнес-процессы организации.

РОЛЬ И МЕСТО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ

Стратегические решения

Система стратегического управления предназначена для выработки, принятия и исполнения **стратегических решений**. Что такое стратегические решения?

Прежде всего, стратегические решения являются **решениями** и должны обладать реквизитами, присущими решению вообще. Решение отличается от «нерешения» тем, что результат выполнения решения **измерим**, **достижим** и **возможен**.

Измеримость результата решения означает, что имеется возможность точно установить, достигнут этот результат или не достигнут. Поэтому решение «Обеспечить в текущем году получение максимальной прибыли» не является решением, поскольку мы не сможем определить, достигнут ли максимум, или можно было бы получить большую прибыль. В противоположность этому решение «Обеспечить в текущем году получение прибыли в размере 1 миллион рублей» является решением по критерию измеримости.

Достижимость означает, что законы природы, экономики и общества позволяют в принципе достичь результата. По критерию достижимости решение «Создать к 2005 году двигатель внутреннего сгорания с КПД 100%» не является решением, так как такой двигатель создать невозможно по законам физики. Точно также не являются решениями по данному критерию решения типа «Захватить 100% рынка пива в Германии», так как законы рынка в принципе не позволят этого достичь.

Возможность означает, что субъект, принявший решение, имеет ресурсы и возможности для его реализации. Решение «В текущем году коман-

дировать главу фирмы на Марс» не является решением по критерию возможности (хотя удовлетворяет критериям измеримости и достижимости), так как ресурсов фирмы на организацию пилотируемого полета на Марс явно не хватит. В то же время подобное решение консорциума ведущих стран критерию возможности удовлетворяет — в принципе, ресурсов планеты для организации такого полета сегодня достаточно.



Рис. 1. Атрибуты решения

Из определенных выше критериев вытекает главное свойство решения — решение не может быть не исполненным. Если решение не исполнено, значит это было не решение. Либо оно было неизмеримым (то есть невозможно понять, исполнено ли оно), либо оно было не достижимым,

либо оно было не возможным. Поэтому выработка решения, заключающаяся, в частности, в анализе измеримости, достижимости и возможности является очень важным этапом управления.

Какими свойствами обладают стратегические решения и чем они отличаются от повседневных, оперативных решений?

Стратегические решения обладают следующими важными характеристиками:

- Стратегические решения отражают точку зрения руководства, какой должна быть организация и чем она должна заниматься.
- Стратегические решения обеспечивают взаимодействие организации с внешней средой. Путем реализации стратегических решений организация постоянно подстраивается под изменяющуюся обстановку.
- Стратегические решения исходят из имеющихся возможностей — ресурсов организации, и содействуют обеспечению точного соответствия между бизнес-активностью и имеющимися ресурсами.
- Предметом стратегических решений являются изменения в организации.
- Стратегические решения опираются на прогнозируемые сценарии развития ситуации, которым присуща значительная неопределенность.
- Стратегические решения пронизывают всю организацию и основаны на всей компетенции, имеющейся в организации. Стратегические решения значительно перекрывают функциональные зоны отдельных управляющих и требуют учета всех точек зрения на перспективы бизнеса.
- Стратегические решения касаются оценок и ожиданий ключевых субъектов бизнеса.
- Стратегические решения имеют дальний прицел. Они имеют обычно длительные перспективы и долгосрочное значение.
- Стратегические решения сильно воздействуют на ресурсы и оперативную деятельность всей организации. Они вызывают волны организационных решений более низкого уровня.

Стратегические решения могут затрагивать различные уровни в организации:

Первым является корпоративный уровень. Предмет стратегических решений этого уровня — определение назначения и целей организации, определение ключевых областей деятельности, выделение ресурсов для каждого вида деятельности, финансовая и организационная структура организации в целом.

Примеры стратегических решений этого уровня:

- Открыть новое предприятие за рубежом.
- Поглотить такую-то компанию с целью расширения клиентской базы.
- Централизовать финансовые потоки в едином расчетном центре корпорации.

Второй уровень стратегических решений — это конкурентная или деловая стратегия. Типичные стратегические вопросы на этом уровне могут включать следующие:

- Должны ли мы стараться соответствовать ассортименту товаров конкурента?
- Насколько должны быть модернизированы оборудование и технология?
- Каким образом мы будем финансировать предполагаемую деятельность?
- Должны ли мы оставлять нераспределенную прибыль для будущих вложений?
- Должна ли наша организация быть технологическим лидером?

Примеры стратегических решений этого уровня:

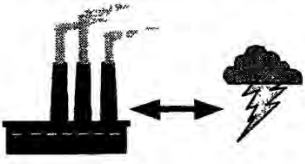
- Внедрить новую продукцию (услугу).
- Создать отдел по исследованиям и разработкам.

Третьим уровнем стратегических решений является оперативный или функциональный уровень. Предметом таких решений являются изменения в функционировании. Примерами решений могут быть:

- Стимулировать самообучение персонала и освоение нескольких профессий.
- Автоматизировать процесс планирования.



Стратегические решения отражают точку зрения субъектов бизнеса на цели компании, их оценки и ожидания.



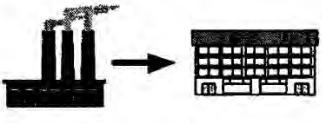
Стратегические решения обеспечивают взаимодействие организации с внешней средой, подстраивание под изменяющуюся обстановку.



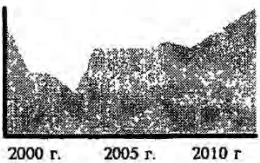
Стратегические решения опираются на собственные возможности организации, обеспечивают баланс между ресурсами и бизнес – активностью, воздействуют на ресурсы организации.



Стратегические решения учитывают значительные неопределенности, опираются на менее чем надежную информацию.



Стратегические решения приводят к значительным изменениям в организации.



Стратегические решения подразумевают длительные перспективы и имеют долгосрочное значение.



Стратегические решения опираются на все имеющиеся точки зрения и наличную квалификацию менеджеров, предусматривают работу менеджеров вне их функциональных зон.

Рис. 2. Стратегические решения

Сущность стратегического управления и место стратегического планирования

Очень часто в литературе можно встретить определение стратегического планирования типа такого «Стратегическое планирование — это планирование на долгосрочный период времени, обычно от трех до пятнадцати лет». Подобные определения вырывают из всего множества реквизитов стратегических решений один — долгосрочный характер действия. Однако этот реквизит не является самым важным. Как показывает опыт практического консультирования, в кризисные периоды жизненный цикл стратегических решений (то есть период от возникновения предмета решения до исполнения решения) иногда измеряется днями.

Более важными являются другие реквизиты, которые подчеркивают тип предмета стратегических решений. Поэтому стратегическое управления можно определить как подсистему системы управления предприятия, отвечающую за выработку, принятие и исполнение стратегических решений, то есть решений, удовлетворяющих описанным в предыдущем разделе атрибутам.

Еще одно недоразумение может вызвать применение термина «стратегическое планирование» для обозначения всего цикла выработки, принятия и исполнения стратегических решений. Мы далее будем разделять понятия стратегического планирования и стратегического управления.

Итак, стратегическое управление — это вид управления. Следовательно, необходимо определить и согласовать общее понимание сущности управления. В главе **Модель системы управления** приведено определение понятий, связанных с управлением, которых мы будем придерживаться в дальнейшем.

Организация находится в некотором **состоянии**. Состояние характеризуется текущим продуктовым портфелем и позициями на рынке, состоянием основных средств и оборотного капитала, организационной и функциональной структурами и свойствами системы управления, квалификацией персонала и пр. Организация в лице ключевых субъектов ее бизнеса желает перейти в некоторое другое состояние. Для этого предпринимаются различные шаги — изменяется структура управления, налаживается выпуск новых продуктов, модернизируется оборудование и т.д. Процесс перехода из одного стратегического состояния в другое представляет собой объект управления в системе стратегического управления (см. рис. 3).

Модель системы управления требует, чтобы имелась модель желаемого выхода объекта управления. В случае стратегического управления моделью желаемого выхода является описание желаемых стратегических состояний организации, в которые она должна перейти. Последовательность

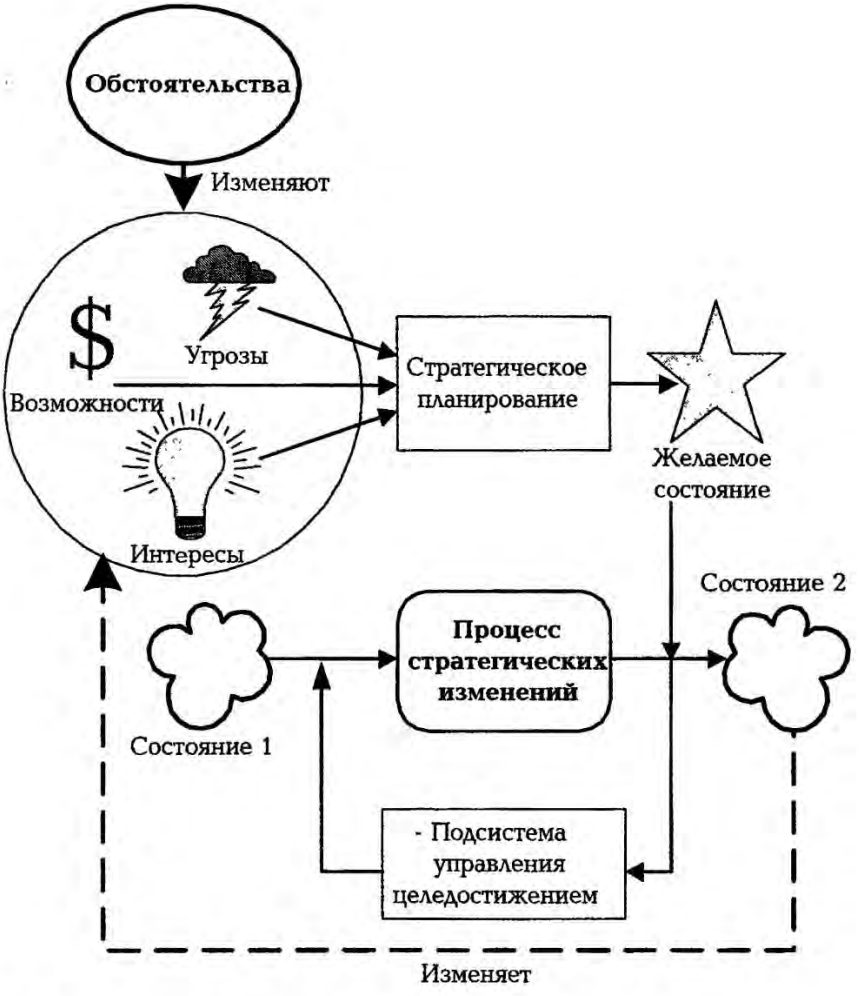


Рис. 3. Элементы системы стратегического управления.
Объект управления в системе стратегического управления – процесс перехода между стратегическими состояниями. Модель желаемого выхода – стратегия развития. Стратегическое планирование – процесс получения модели желаемого выхода. Подсистема управления целедостижением – система проектного управления.

стратегических состояний, в которые последовательно должна переходить организация, называется **стратегией**. В последующих модулях мы будем детально разбирать требования к содержанию стратегии и ее свойства, а также различные методы разработки стратегии. Таким образом, стратегия — это модель желаемого выхода в системе стратегического управления.

Процесс разработки, согласования и утверждения стратегии называется **стратегическим планированием**. Таким образом, стратегическое планирование — это процесс, выходом которого является модель желаемого выхода в системе стратегического управления.

В процессе перехода от одного стратегического состояния к другому меняются обстоятельства — возникают и исчезают угрозы со стороны среды организации (конкурентов, государства, рынков и пр.), изменяются интересы субъектов бизнеса самой организации, некоторые из реализуемых мероприятий не осуществляются в полном объеме или приводят к иным результатам, чем задумывалось. В результате полученное стратегическое состояние отличается от требуемого. Возникает потребность в коррекции как проводимых мероприятий, так и самой модели желаемого выхода. В этом заключается коренное отличие стратегического управления от целенаправленного управления — развивающаяся система, действующая в развивающейся среде, самостоятельно ставит и изменяет цели своего развития.

Все мероприятия, осуществляемые в рамках процесса перехода от одного стратегического состояния к другому, обладают следующими свойствами:

- Они имеют точно поставленные цели, являющиеся предметом решений и, как следствие, удовлетворяющие критериям измеримости, достижимости и возможности.
- Они имеют ограниченные временные рамки.
- Они имеют ограниченные бюджеты, выделенные на их проведение.

Эти свойства позволяют рассматривать такие мероприятия как проекты (в том смысле, как это понимается в Project Management, Проектном Управлении). Следовательно, подсистема управления целедостижением, показанная на рис. 3, является не чем иным, как системой проектного управления.

Таким образом, система стратегического управления обеспечивает постоянный мониторинг интересов, возможностей, обстоятельств и угроз и разработку (корректировку) стратегии развития. За это отвечает подсистема стратегического планирования. Стратегия является моделью желаемого выхода для системы управления целедостижением, представляющей собой систему мультипроектного управления, направленную на точное выполнение проектов стратегических изменений, поставляемых подсистемой стратегического планирования.

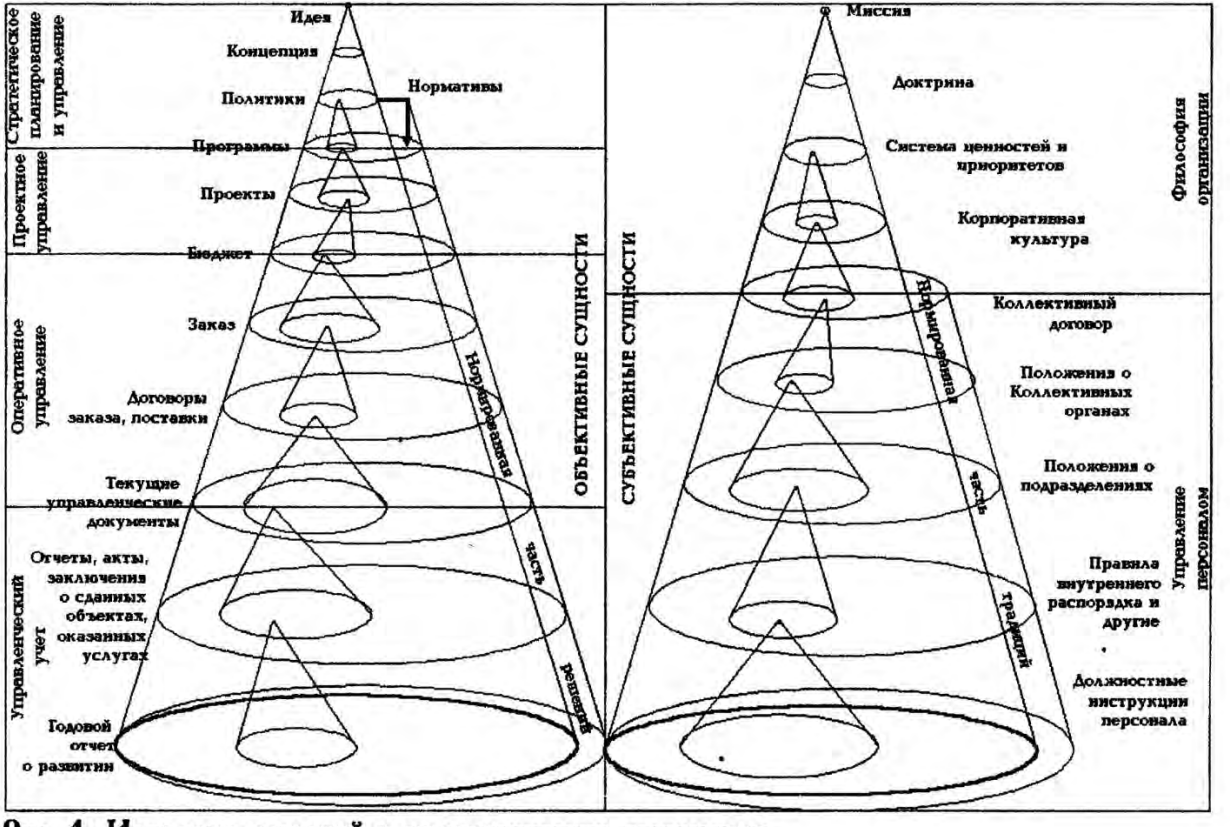


Рис. 4. Иерархия решений и управленческих документов

МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Объект управления и система управления

В данном разделе мы рассмотрим классическую концептуальную схему, которая определяет сущность управления и вводит функции управления в организации, называемую схемой целенаправленной системы[1].

Говорить об управлении можно только в смысле некоторой осознанной деятельности, имеющей определенные **цели**. Сразу возникает вопрос — осознанной Кем? Ответом является понимание того, что цели всегда связаны с некоторым **субъектом** (лицом, группой, организацией, государством и пр.), который их выдвигает. Цели заключаются в достижении определенного **результата деятельности**, получение которого важно для субъекта управления.

Управление необходимо в том случае, если этот результат не является **предопределенным**. В противном случае никакого управления не требуется — результат предопределенно возникнет.

Результат нужно достичь, получить, его нет в наличии. Иначе не нужно было бы осуществлять деятельность и, следовательно, управлять. Для получения результата необходимы какие-то **возможности** — ресурсы, материалы, труд и прочее, что преобразуется в результат при осуществлении деятельности.

Следовательно, управление необходимо постольку, поскольку осуществляется некоторое изменение, заключающееся в преобразовании имеющихся возможностей в результат, соответствующий цели некоторого субъекта, и это изменение не является предопределенным, то есть содержит в себе альтернативность.

---

[1] Впервые модель целенаправленной системы рассмотрена в монографии: Оптнер С. Системный анализ – средство решения деловых и промышленных проблем, М.: Советское радио, 1971.

См. также переиздание: Оптнер С. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности, М: Концепт, 2003.

Описать изменения можно применяя понятие процесса. Процесс представляется как совокупность следующих трех элементов, называемых **системными элементами**: **вход** (все то, что необходимо для протекания процесса, и то, что преобразуется или изменяется в ходе процесса), **выход** (все то, что получается в результате процесса или является результатом изменения при его протекании) и собственно **изменение** (то, что преобразует вход в выход), иногда называемое также переделом.

Введем теперь определения, упорядочивающие сказанное выше.

Субъект управления — лицо или группа лиц, заинтересованные в получении некоторого результата при осуществлении деятельности.

Объект управления — это некоторый процесс, значимый для субъекта управления, при этом последний может наблюдать и определять (измерять) значение выхода (или некоторых элементов выхода) этого процесса, воздействовать на вход процесса в соответствии с собственным знанием о том, как процесс реагирует на данное воздействие.

Среди выходов объекта управления выделяется целевой выход, или продукт. Собственно, для производства этого продукта и используется этот процесс.

Цель управления — это совокупность требований к характеристикам продукта, ограничения на возможные действия по достижению этих характеристик, критерии, которые налагает субъект управления на возможные воздействия на объект управления. Собственно требования к продукту называются **моделью желаемого выхода**.

Очень важно, что вход объекта управления не является жестко фиксированным. Если бы это было так, то, с одной стороны, течение процесса было бы предопределенным (то есть управление не требовалось бы), и, с другой стороны, никаких возможностей по изменению хода процесса-объекта управления не имелось бы, то есть управление было бы невозможным. Поэтому необходимо ввести понятие пространства элементов входа.

Пространство элементов входа — это совокупность всех возможных значений характеристик каждого элемента входа процесса-объекта управления.

Таким образом, конкретным входом в объект управления является полная совокупность элементов входа, каждый из которых имеет некоторое значение характеристики. Если изменить значение характеристики некоторого элемента входа, то процесс может проистекать по-другому, что изменит значение характеристики продукта.

Проблема управления — критическое отклонение (то есть отклонение, оцениваемое субъектом управления как критическое в соответствии с критериями, входящими в цель управления) фактических значений характеристик продукта от значений, задаваемых моделью желаемого выхода.

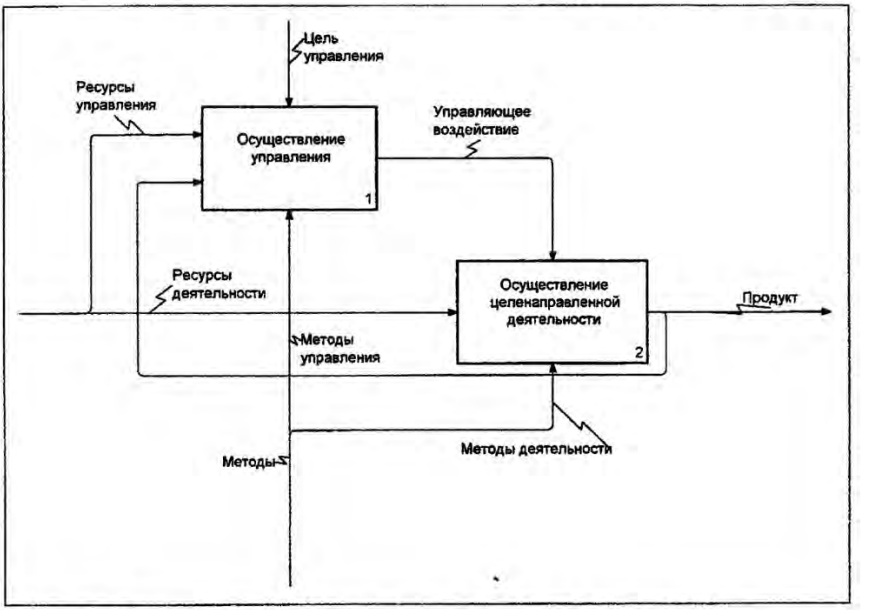


Рис. 17. Объект управления и система управления

Структура системы управления

Второй фрагмент целенаправленной системы — это подсистема управления или контур управления, который, в свою очередь, состоит из двух блоков — блока наблюдения и идентификации проблемы и блока решения проблемы.

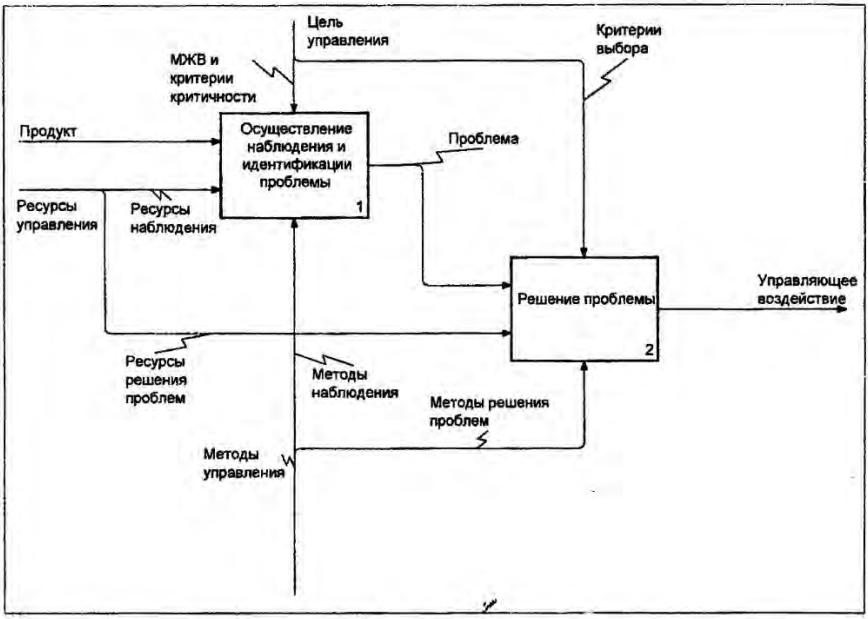


Рис. 18. Блоки функций в системе управления

Каждый из блоков реализует свою совокупность функций управления (подсистем, или подпроцессов системы управления). Блок наблюдения и идентификации проблемы реализует следующие подпроцессы:

— получение выборки выхода объекта управления (или наблюдение) — на входе имеет продукт объекта управления, на выходе — фактические значения тех характеристик этого продукта, которые входят в модель желаемого выхода (вообще говоря, продукт может описываться самыми разнообразными характеристиками, но для управления важны только те, значения которых заданы моделью желаемого выхода — именно эти характеристики и подлежат наблюдению, составляя выборку выхода);

— сравнение выборки выхода и модели желаемого выхода — на входе процесса модель желаемого выхода и фактические значения характеристик продукта, на выходе — значение отклонения характеристик, входящих в модель желаемого выхода;
— оценку различий (определение критичности проблемы управления) — на входе процесса отклонения характеристик продукта и критерии критичности различий, на выходе — проблема управления.

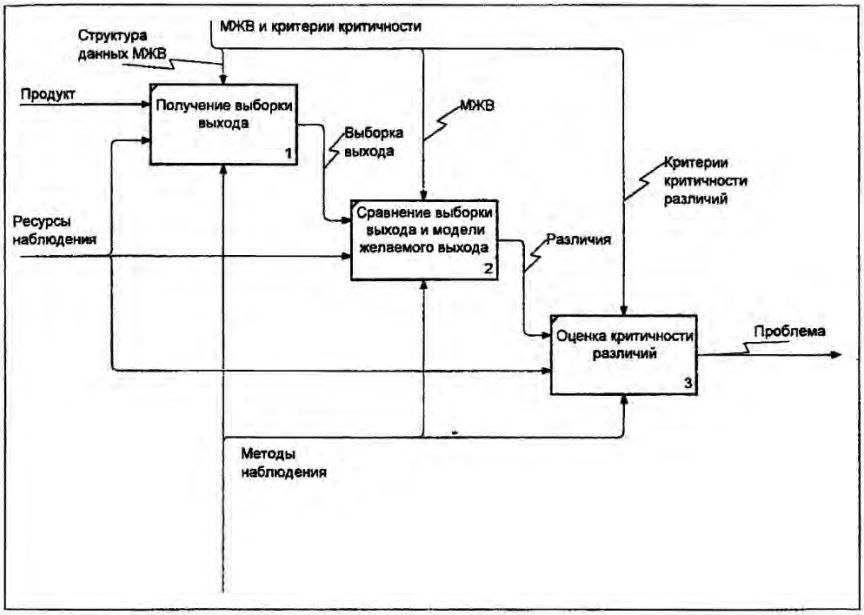


Рис. 19. Структура блока идентификации проблемы

Блок решения проблемы реализует следующие подпроцессы системы управления:

— генерацию альтернатив решения проблемы — на входе процесса возможные комбинации элементов входа, ограниченные пространством элементов входа и критериями возможности воздействия на вход процесса, и проблема управления, на выходе — набор альтернативных вариантов изменения входов в объект управления, которые приводят к изменению характеристик продукта, устраняя проблему управления;

— выбор метода решения проблемы — на входе процесса альтернативы решения проблемы и критерии выбора, на выходе — метод решения проблемы, то есть одна из альтернатив изменения характеристик входа в объект управления;

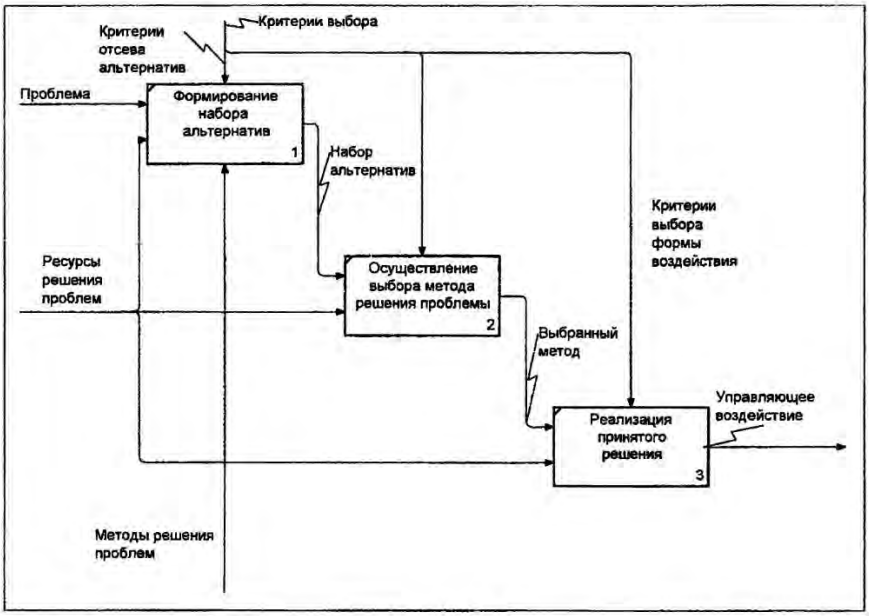


Рис. 20. Функции решения проблемы управления

Теперь можно определить понятие задачи управления.

Задача управления — это совокупность трех элементов — объекта управления, заданной для этого объекта управления модели желаемого выхода, заданных критериев принятия решения при выборе метода решения проблемы из множества альтернатив.

На основании концептуальной схемы целенаправленной системы можно строить модели системы управления Вашей организацией. Схема фактически определяет номенклатуру функций управления — наблюдение, сравнение, оценка, генерация альтернатив, выбор, формирование и ввод управляющего воздействия. Необходимо подчеркнуть, что, если хотя бы одна из этих функций не выполняется, то контур управления разрывается, то есть функция управления в целом не выполняется.

Понятно, что управление требует ресурсов как любая деятельность — необходимо выполнять все перечисленные функции, а это требует времени, оплаты труда специалистов и пр. Точно также, как осуществление деятельности ради получения продукта требует методов — того, что осуществляет изменение, преобразование ресурсов в продукт (методами являются, например, станки, персонал и пр.), также и управление требует применения своих методов — методов наблюдения, методов выбора альтернатив и т.д.

В организации может быть множество объектов управления. Вообще, каждый процесс, удовлетворяющий требованиям целесообразности (выделен продукт и определены требования к нему), непредопределенности (существуют факторы, которые приводят к отклонениям в ходе течения процесса), наблюдаемости (возможно наблюдение характеристик, заданных моделью желаемого выхода) и управляемости (наличия пространства элементов входа), может быть объектом управления. Поэтому важно проанализировать все такие процессы и принять решение о том, являются ли существенным и возможные отклонения в характеристиках продукта этих процессов и важно ли управлять этими характеристиками. При ответе на этот вопрос важно также оценить ресурсы управления, которые потребуются для его осуществления, и сравнить стоимость этих ресурсов с ущербом от возможного отклонения выхода от требуемых значений. Если ответ положительный, то в модель предприятия должны быть внесены соответствующие функции управления и реализующие их процессы. Должны быть определены также критерии выбора для принятия решений в контуре управления, то есть, поставлена задача управления.

Пример

1. Управление возрастным составом персонала

1.1. Разработка Нормативов

1.1.1. Разработка Норматива предельного возраста, являющегося ограничением возможности занимать определенную должность

1.1.2. Разработка Норматива «среднего возраста» персонала

1.1.3. Расчет Норматива вывода на пенсию (по структурным подразделениям)

1.2. Планирование возрастного состава персонала (по структурным подразделениям)

1.3. Исследование и формирование Отчета о возрастном составе персонала
1.4. Анализ возрастного состава персонала
1.5. Разработка Программ омоложения персонала (по структурным подразделениям)
1.6. Принятие Программы омоложения персонала
1.7. Ввод Программы омоложения персонала

Концептуальная схема целенаправленной системы определяет номенклатуру функций управления в организации. В качестве объекта управления может рассматриваться любой процесс, удовлетворяющий требованиям целесообразности, непредопределенности, наблюдаемости и управляемости.

СУБЪЕКТЫ БИЗНЕСА И ИХ ИНТЕРЕСЫ

Участники и субъекты бизнеса

Участник бизнеса — это любая группа или индивидуум, которые могут влиять или подвергаться влиянию деятельности организации. Такое определение дается обычно в классической литературе по стратегическому планированию и управлению[2]. Не каждый участник бизнеса воздействует на стратегию его развития. Основными атрибутами, выделяющими тех участников бизнеса, которые интересны нам с точки зрения стратегического планирования, являются не только возможности (то есть способность влиять на бизнес), но и интересы, то есть осознаваемая потребность влиять на бизнес. Наличие этих двух атрибутов выделяет из всех участников субъектов бизнеса.

Человека или группу людей, объединенных каким-либо соглашением, возможно неформальным, будем называть **субъектом**, если этот человек или группа имеет определенные, не обязательно четко выражаемые и декларируемые **интересы** и если он (группа) имеет определенные, не обязательно актуальные, **возможности**. Если лицо имеет возможности, но не имеет интересов, то он представляет собой **ресурс** для иных субъектов. Если лицо имеет интересы, но не имеет возможностей для их достижения, то он представляет собой потенциального **соискателя ресурсов** («идеолога») для иных субъектов.

---

[2] См., например, материалы курса «Практическое управление финансами» АССА, дисциплина «Управление предприятием», Блок 10 «Основные участники компании и коалиции». Аскери-АССА, 1997

Примерами возможностей являются финансовые ресурсы, знания и навыки, наличие оборудования, связи с властными структурами, патенты и лицензии и т.п.

Если субъект обладает всеми возможностями для достижения всех своих интересов, то он является самодостаточным автономным субъектом, т.е. не нуждается в кооперации ни с каким иным субъектом. Если субъект имеет интересы, не удовлетворяемые только его возможностями, но при этом имеет потенциальные возможности, выходящие за рамки его собственных интересов, то он может кооперироваться с теми субъектами, у которых есть интерес, достигаемый его возможностями.

Для того чтобы обеспечить реализацию своих интересов субъект создает механизмы обеспечения интересов. При этом он преобразует имеющиеся возможности в другие, наращивая их путем кооперирования с другими субъектами. Одним из механизмов обеспечения интересов является бизнес, который создает и ведет субъект.

Бизнесом не исчерпываются все механизмы обеспечения интересов. Например, для того, чтобы обеспечить реализацию интереса стабильного существования в регионе необходимо создать механизмы защиты окружающей среды от воздействия бизнеса и создания положительного образа бизнеса в глазах местных элит и населения. Эти механизмы не имеют прямого отношения к собственно бизнесу, однако необходимы для реализации интересов субъекта.

Пример[3] *На предприятии при возникновении любого, сколько-нибудь существенного вопроса, менеджеры среднего и верхнего уровня говорят, что необходимо посоветоваться с Петром Николаевичем. На вопрос, какую должность занимает Петр Николаевич, следует ответ, что никакую. Он вообще не является сотрудником предприятия. Не является он и владельцем контрольного (и вообще, какого-либо) пакета акций. Оказалось, что Петр Николаевич является сотрудником компании, владеющей контрольным пакетом, и прислан ею в качестве «контролера». При этом он занимает лучший офис и имеет свой собственный штат помощников и секретарей, которые также не являются сотрудниками предприятия.*

[3] Все примеры взяты из реальной практики консультирования. Все названия, имена, даты и числовые данные изменены так, чтобы описанная ситуация не могла быть ассоциирована с реальным предприятием. Все совпадения имен являются случайными

Интересно, что помимо стандартных бланков, на которых издаются приказы руководителей предприятия, в ходу имеется специальный бланк Петра Николаевича с шапкой «Просьба». С этими «Просьбами» он обращается напрямую к менеджерам предприятия, и просьбы эти выполняются беспрекословно.

На предприятии обсуждался вопрос приобретения информационной системы SAP R/3. Совершенно очевидно, что этот вопрос никак не мог пройти мимо Петра Николаевича. Он был сторонником приобретения, и, естественно, директор подписал соответствующий договор. Мотивы Петра Николаевича при этом были таковы. На предприятии отсутствует поставленная система управления себестоимостью. Собственник имеет весьма смутные представления о фактической себестоимости продукции. Многочисленные факты свидетельствуют о злоупотреблениях — сознательно завышенных ценах на сырье, несанкционированных отгрузках, воровстве. Петр Николаевич предполагал, что внедрение современной КИС позволит лучше контролировать процесс. По всем признакам, Петр Николаевич является субъектом организации — он имеет интерес и возможности по его достижению. Однако является ли он единственным субъектом организации? Как сказал начальник планово-экономического отдела (ярый противник внедрения R/3): «Он хочет знать, что себестоимость равна трем рублям? Значит, мы покажем это с помощью R/3, а не существующих фрагментов системы автоматизации. Ведь информацию-то вводят все равно те же самые люди». Это показывает, что на самом деле существует множество субъектов организации, даже не занимающих значительных постов, которые имеют собственные интересы и имеют возможности их достижения — в данном случае, возможности искажения информации.

Типовые интересы участников и субъектов бизнеса

Конфликт интересов

Интересы субъектов (и участников) бизнеса часто внутренне противоречивы, что является источником конфликтов. Следует особо подчеркнуть, что эти конфликты носят не личностный характер (то есть не связаны с личностными характеристиками лиц — склочностью, неуживчивостью, грубостью и пр.), а системный, то есть обусловленный содержанием интересов.

Можно привести следующие примеры конфликта интересов:

- Долгосрочная задача роста может вступить в конфликт с краткосрочной по эффективности проекта, уровням заработной платы и движению денежных средств.
- Желание компании распространить свое влияние на массовые рынки может вступить в противоречие со стремлением других участников бизнеса к высококачественным продуктам и индивидуальному обслуживанию покупателей.
- Инвестиции в новую технологию и автоматизацию могут привести к сокращению числа рабочих мест.
- Общественное владение акциями может противоречить стремлению к закрытию информации о прибылях и структуре капитала.
- Вложения в новые активы может противоречить с требованием финансовой независимости от институтов, предоставляющих финансирование.
- Привлечение консультантов и назначение профессиональных управляющих в небольшой компании противоречит интересам собственников сохранить полный контроль.
- Интерес получения стабильной прибыли может противоречить интересу максимизации стоимости компании.
- Интерес повышения уровня оплаты труда противоречит интересам акционеров в повышении размера дивидендов.

Приведенные примеры показывают, что может возникнуть множество конфликтов, и что основной задачей стратега является понимание ожиданий основных групп участников и субъектов бизнеса и получение определенных оценок их взаимного положения и возможностей влияния с точки зрения власти.

Участники компаний не всегда находятся в конфликте друг с другом. Между различными группами участников бизнеса образуются коалиции, и они достигают единства мнений по конкретным вопросам через процесс переговоров. Организация и управление этим процессом — важная задача стратега.

Власть как основной ресурс субъектов бизнеса

Сущность власти

Власть является основным ресурсом субъектов бизнеса, позволяющим им проводить стратегические изменения в компании. Власть в данном контексте — это способность инициировать и участвовать в действиях, иными словами, в какой степени субъекты бизнеса могут заставить или убедить других участников бизнеса придерживаться конкретного направления действий.

Власть необходимо отличать от полномочий. Можно выделить четыре отличия:

Власть	**Полномочия**
Действует во всех направлениях	Действуют по вертикали вниз по подчиненности
Может не восприниматься теми, к кому она применяется	Обычно воспринимаются подчиненными
Только захватывается	Передаются (делегируются)
Представляется сложным отношением, включающим неформальные аспекты	Могут быть определены из схемы организации

Власть также должна отделяться от политики. **Политика** — это власть в действии, состоящая из конкретных стратегий и тактик. Это процесс воздействия на отдельных лиц и группы для склонения их к вашей точке зрения. То есть власть — это способность действовать, а политика — это реализация этой способности.

Источники власти

Можно выделить следующие источника власти:

Меновая власть. Субъект бизнеса обладает меновой властью, если он контролирует конкретный ресурс, обладает техническими навыками, специфической информацией или знаниями, которые существенны для функционирования организации. Для того, чтобы субъект обладал меновой властью, конкретный ресурс должен быть сконцентрирован и незаменим (что означает его недоступность в других местах).

Положение в иерархии. Положение в иерархии дает формальную власть над подчиненными через полномочия.

Личные качества, влияние. Некоторые лица могут обладать специфическими личными качествами, позволяющими им оказывать влияние на других. Это люди, обладающие даром убеждения, умением вести за собой, превосходством, очень энергичные.

Власть «имеющих доступ». О лицах, имеющих доступ к механизму принятия решений, или лицам, принимающим решения, говорят, что они обладают властью. Участники компании, не располагающие значительной меновой властью, тем не менее, могут быть субъектами бизнеса за счет участия в процессе выработки и принятия решений. Значительную власть такого типа имеют лица, регламентирующие рабочее время и доступ к высшим руководителям организации (секретари, помощники, управляющие делами и пр.)

Способность вознаграждать и наказывать. Лица, которые имеют возможность влиять на систему стимулирования, то есть на поощрение и наказание других сотрудников, имеют значительную власть. Люди будут им повиноваться из расчета получения вознаграждения в материальной или иной форме, или из боязни наказания.

Воспринимаемая власть. Может возникнуть силовая ситуация, потому что принимающий решения воспринимает участника компании как располагающего властью. Управляющие, которые создают собственную базу влияния, могут сохранить такой образ гораздо дольше, чем позволяют их конкретные умения соответствовать конкретным проблемам и условиям бизнеса. Управляющие могут заставлять других думать, что они обладают властью.

Функции пограничного управления. Частные лица или группы участников компании, которые помогают организации взаимодействовать с ее окружением, имеют тенденцию к обладанию властью. Эта власть возникает в силу их способности снижать, погашать или управлять внешними угрозами.

Управление стратегическими ресурсами. Участники компании, контролирующие базовые ресурсы, такие как финансы, кадры, разработки новых продуктов, имеют тенденцию к обладанию значительной властью.

Использование власти при принятии стратегических решений

Власть является основополагающей частью процесса стратегического управления. Внедрение и эффективная реализация стратегического изменения требует использования власти и влияния. Следующая таблица показывает несколько основ личной власти и некоторые тактические приемы, используемые в стратегической области:

Основы личной власти	
Опыт	Особенно значителен там, где есть недостаток навыков. Можно использовать мобильность и угрозу ухода и получить поддержку для внесения определенных изменений в стратегию, опять же в зависимости от значения управляющего для фирмы.
Приобретенное положение	Репутация «победителя» или управляющего, который может достичь результатов. Наиболее значим успех в последнее время.
Доверие	Особенно доверие внешних источников власти, таких как поставщики или потребители.
Контроль за информацией	Внутренние и внешние источники. Информация может использоваться открыто и честно, а может придерживаться и использоваться выборочно — поэтому очень важно знать надежность источника.
Групповая поддержка	Для того чтобы справиться и реализовать изменение, существенной является поддержка коллег и других управляющих.
Политическая тактика для получения результата	
Развивайте связи	Важным является развитие и поддержание как формальных, так и неформальных контактов с другими управляющими, службами и подразделениями. Еще более важно, если сюда включаются наиболее влиятельные управляющие.

Политическая тактика для получения результата	
Демонстрируйте консервативный образ	Может быть невыгодно казаться поборником слишком радикальных изменений в организации.
Распыляйте оппозицию	Конфликты необходимо вскрывать, а различие во мнениях освещать, а не прятать. «Разделяй и властвуй» может быть полезной стратегией.
Сделки и компромиссы	В любом предложении или предположении изменения важно учитывать интересы других людей, чья поддержка необходима.
«Куй железо пока горячо»	Удачливые управляющие должны быстро наращивать свой успех и репутацию.
Исследуйте	Информация всегда жизненно важна для обоснования и поддержки предложений.
Пользуйтесь прикрытием нейтралитета	Радикальные изменения или те, которые другие лица рассматривают в качестве угрозы для них, иногда могут быть успешно замаскированы и начаты как незначительные изменения. Это связано со следующим пунктом.
Ограничьте информирование	Полезной тактикой может быть постепенное раскрытие изменения, чтобы сдержать возможную оппозицию.
Практикуйте стратегический отход	Если дела идут плохо, в особенности, если изменение не решающее, может быть использована разумная тактика — по возможности отойти, хотя бы временно.

Политически удачливые управляющие осознают процессы в организации и чувствительны к потребностям других.
Эффективная политическая акция приносит в организацию желаемые и удачные изменения — она конструктивна.
Негативная политическая акция неконструктивна и может подтолкнуть склонных к манипуляциям управляющих к преследованию своих личных целей в противовес целям организации.
Стратегический лидер должен быть эффективным политиком.

ОБСТОЯТЕЛЬСТВА И УГРОЗЫ

Модель обстоятельств и угроз

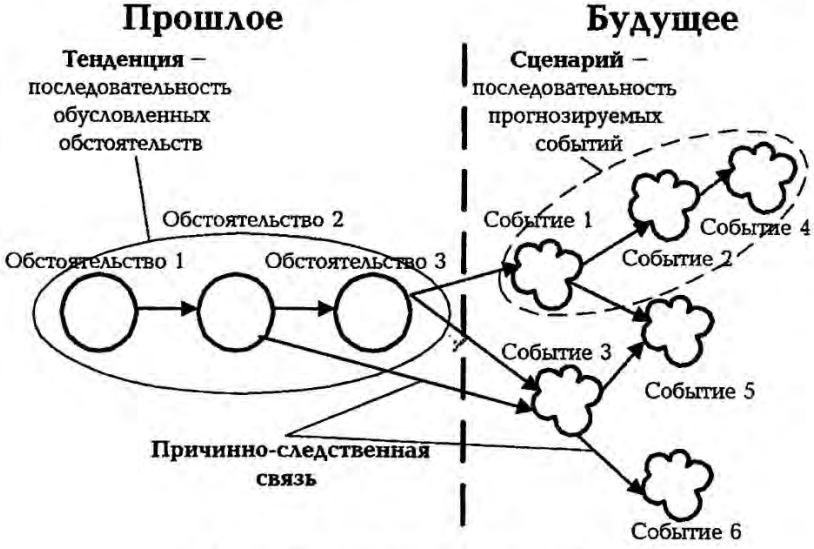
Субъекты бизнеса действуют в (рыночной) среде с учетом **обстоятельств**. Под обстоятельствами понимаются как внешние, так и внутренние факторы, условия, события, отношения, поведение других субъектов и пр. — все то, что фактически произошло (или фактически происходит, если процесс растянут во времени) и оказывает, какое-либо влияние на возможности субъекта. **Обстоятельства представляют собой свершившиеся факты, а не предположения и прогнозы**! Обстоятельства могут быть связаны между собой причинно-следственными отношениями, смысл которых может быть выражен словами: «Это обстоятельство возникло как следствие ранее имевшего место обстоятельства».

Оценивая текущие обстоятельства, субъект может делать заключения о возможности наступления в будущем событий, или о том, что должны были иметь место какие-то события, о которых ему не известно. В отличие от обстоятельств, события — это прогнозируемые изменения в будущем, или предполагаемые в прошлом, а не известные как фактически свершившиеся. События связаны с обстоятельствами причинно-следственными отношениями.

Пример *Осуществляемое США давление на страны ОПЕК с целью увеличения добычи нефти является обстоятельством. Саудовская Аравия поддерживает США в этом вопросе — это другое обстоятельство. Эти обстоятельства в совокупности с еще какими-то, может быть пока неизвестными, дают основания ожидать принятия странами ОПЕК решения об увеличении поставок нефти. Это — возможное*

событие. Оно, в свою очередь, может привести к снижению цены на нефть. Этому же событию способствует обстоятельство, заключающееся в наличии сезонного падения спроса на нефть в летний период.

Связанные причинно-следственными отношениями обстоятельства и прогнозируемые события образовывают тенденции развития обстановки — развивающиеся во времени фактические и прогнозируемые события. То есть тенденция — это цепочка, последовательность обстоятельств, связанных причинно-следственным отношением (то есть прошлых, ставших известными событий) и веер прогнозируемых в будущем событий, обусловленных известными обстоятельствами. Каждая веточка этого веера представляет собой прогнозный сценарий (см. рис. 5).



Всего рассматривается 4 **сценария**

- последовательность событий 1, 2, 4;
- последовательность событий 1, 5;
- последовательность событий 3, 5;
- последовательность событий 3, 6.

Рис. 5. Тенденции развития обстановки и прогнозные сценарии

Так как события расположены в будущем, их наступление возможно с некоторой долей вероятности. Изменение наблюдаемой тенденции может повлечь изменение прогноза будущих событий. То есть в прогнозах имеются точки ветвления сценариев — при наступлении одного из возможных прогнозируемых событий развитие тенденции может пойти в одном направлении, а при наступлении другого — в другом направлении. Таким образом, фиксация нового обстоятельства, заключающегося в фактическом наступлении прогнозируемого события первого или второго, может уточнить прогнозный сценарий, отбросив ставшую уже маловероятной ветвь развития тенденции.

Часть потенциальных событий может представлять собой **угрозы** субъекту (или оцениваться им как угрозы). Угрозы, в случае их реализации, могут лишить субъекта части возможностей и, тем самым, привести его в новое состояние, в котором разрушены некоторые механизмы обеспечения интересов и интересы не удовлетворяются. Другая часть обстоятельств может оказаться дополнительными возможностями субъекта (или оцениваться им как возможности). Некоторые из обстоятельств могут оставаться неизвестными. Неизвестные обстоятельства не обязательно порождают угрозы. Часть из неизвестных обстоятельств становятся известными сами по себе, либо открываются при переходе системы в новое состояние, часть остается неизвестными на всем жизненном цикле системы. Вновь открывшиеся обстоятельства могут привести к переоценке других обстоятельств — те из них, которые оценивались как нейтральные, теперь оцениваются как обуславливающие возможные угрозы, а часть угроз может сняться.

Актуализация (реализация) какой-либо угрозы может стать причиной возникновения новых угроз, так как лишает субъекта некоторых возможностей и делает беззащитным перед лицом других негативных обстоятельств, которые становятся угрозами. Далее, это явление (угроза-причина-угроза) может повторяться, вызывая «лавину» последствий, зачастую приводя к краху системы. На практике могут реализовываться как простые цепочки причинно-следственных связей, так и сложные сети. Народная мудрость характеризует такую ситуацию поговоркой «хвост вытащил, голова увязла».

Единственным способом защититься от угроз является создание дополнительных возможностей, снимающих (парирующих) угрозу. Комплекс возможностей, создание которого позволит парировать угрозу, будем называть механизмом парирования угрозы. Естественно, что для создания новых возможностей требуется использовать другие, имеющиеся в наличии возможности. При этом часто бывает так, что механизмы парирования угрозы сами по себе никак не обеспечивают реализацию интересов субъекта,

а, наоборот, отвлекают имеющиеся у него возможности, которые он, не будь вероятной реализация угрозы, направил бы на расширение своего бизнеса. Это не что иное, как плата за безопасность.

Часто бывает возможно парировать какую-либо угрозу различными способами. Поэтому возникают альтернативные механизмы парирования угроз. С каждой альтернативой связана плата за безопасность. Поэтому чем больше альтернатив мы рассмотрим, тем меньшую плату придется вносить за парирование угрозы.

Обстоятельства и угрозы могут быть ранжированы по важности — исходя из их влияния на возможности субъекта, наблюдаемых тенденций, причинно-следственных связей. Ранги обстоятельств и угроз могут изменяться со временем при возникновении новых обстоятельств.

Важным является то, что обстоятельства и угрозы, рассматриваемые субъектами бизнеса, являются составной частью их восприятия мира. Можно провести различие между реальной и воображаемой внешней обстановкой, содержащей обстоятельства и угрозы. Реальная внешняя обстановка существует объективно, а воображаемая обстановка — это та обстановка, которая ощущается субъектами бизнеса. Исследования Дауни и других (1975) показали, что факторы реальной и воображаемой обстановки почти не совпадают. Известный финансист Джордж Сорос в своей книге «Алхимия финансов» исследует феномен различия реальной и воображаемой обстановки. Он утверждает, что поведение игроков на фондовом рынке определяется всецело ожиданиями, основанными на воображаемой картине рынка, и поэтому игра на рынке должна строиться на основе манипулирования этими ожиданиями (так называемом рефлексивном управлении).

Понятно также, что восприятие обстановки разными лицами будет разным. Оно определяется образованием, опытом, стажем, сферами деятельности, навыками аналитической работы и пр.

Очень важным элементом анализа обстоятельств и угроз является, в силу последних тезисов, экспертиза выявленных тенденций и прогнозных сценариев. Независимая экспертиза многими экспертами позволит объединить точки зрения различных специалистов и объективизировать картину, приблизив ее к реальной обстановке, выявить игру конкурентов, основанную на рефлексивном управлении[4].

---

[4] Характерным примером рефлексивного управления является так называемая Стратегическая оборонная инициатива (СОИ), выдвинутая администрацией Президента Рейгана. В ходе ее «продвижения» проводились мероприятия, такие как имитация закрытых слушаний в Сенате и Конгрессе

Стратификация обстоятельств и угроз

Стратификация представляет собой классификацию обстоятельств и угроз, в которой не производится какого-либо упорядочивания объектов классификации. Стратификация применяется для облегчения работы с информацией — поиска, соотнесения и пр.

Стратификация заключается в разбиении множества обстоятельств (или угроз) на непересекающиеся классы. Каждое обстоятельство относится к одному и только одному классу. Сами классы определяются принятым основанием классификации. Так возникает самая примитивная одноуровневая классификация. Возможно построение многоуровневой классификации. Для этого необходимо произвести одноуровневую классификацию, а затем разбить на классы само множество классов, повторяя эту процедуру несколько раз для получения необходимой детализации.

Возможна стратификация обстоятельств и угроз по различным основаниям классификации. По каждому основанию классификация независима от классификаций по другим основаниям. Поэтому одно обстоятельство может находится одновременно в нескольких классах, соответствующих разным основаниям классификации.

Для стратификации обстоятельств и угроз можно принять разнообразные основания классификации:

Обстоятельства и угрозы можно разделить по типу системы, к которой они относятся — на классы технических, экономических, политических и социальных обстоятельств (угроз). При этом может возникнуть такая классификация:

1. Технические факторы
   1.1. Темпы технических изменений;
   1.2. Жизненные циклы продуктов;
   1.3. Новые технические идеи.

США, направленные исключительно на утечку информации в СССР. На самом деле все работы по СОИ проводились на уровне перспективных НИР. Рефлексивное же управление создавало иллюзию, что строятся реальные системы вооружения, требующие парирования. Тем самым СССР втягивался в новый виток гонки вооружений и непроизводительную трату ресурсов.

2. Экономические факторы
   2.1. Экономический рост;
   2.2. Денежно-кредитная политика;
   2.3. Ставки процента;
   2.4. Курсы валют;
   2.5. Потребление;
   2.6. Вложения;
   2.7. Уровень занятости.
3. Политические факторы
   3.1. Законодательство;
   3.2. Государственное регулирование.
4. Социальные факторы
   4.1. Демография;
   4.2. Географическое распределение;
   4.3. Образование;
   4.4. Отношение к труду и предпринимательству;
   4.5. Стиль жизни;
   4.6. Социальные ценности.

Может быть принято и другое основание классификации — обстоятельства и угрозы делятся на имеющие отношение к предприятию, материнской компании, региону, отрасли, экономики в целом, мировому рынку.

При работе с экспертами целесообразно классифицировать обстоятельства и угрозы по предметным областям, с которыми работают эксперты. Может возникнуть разбиение на такие классы: финансы, ремонт оборудования, капитальное строительство, персонал и т.п.

Ранжирование обстоятельств и угроз

Для того, чтобы руководители или органы стратегического планирования могли сконцентрироваться на самых важных обстоятельствах и угрозах, необходимо произвести их ранжирование. В отличие от стратификации, ранжирование заключается в разбиении объектов на уровни, причем эти уровни упорядочены.

Также как стратификация, возможно ранжирование по различным основаниям. Каждому обстоятельству или угрозе может быть присвоен ранг важности по степени их влияния на предприятие. Оценка степени влияния дается экспертами. В простейшем случае такое ранжирование

сводится к разбиению обстоятельств на два класса — существенных и малосущественных обстоятельств. При более сложных процедурах ранжирования каждое обстоятельство (угроза) получает оценку в некоторой шкале, например, пятибальной.

Другим основанием ранжирования может стать оценка вероятности реализации угрозы или прогнозируемого события (к обстоятельствам это основание не применимо, так как обстоятельства — уже свершившиеся факты). Эксперты присваивают каждой угрозе оценку в некоторой шкале, учитывая свой опыт и выявленные тенденции, то есть имеющие место обстоятельства в их причинно-следственной взаимосвязи. По результатам ранжирования руководству могут предоставляться для принятия решений о механизмах парирования угроз только угрозы максимальной важности и оцененные как наиболее вероятные.

МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИИ

Понятие механизма стратегии

Важнейшим этапом стратегического планирования является выбор механизмов обеспечения интересов и механизмов парирования угроз. Механизмы представляют собой комплексы возможностей, обеспечивающих, соответственно, достижение интересов субъектов бизнеса и парирование наиболее важных угроз со стороны внешней среды. Может оказаться, что наличных возможностей не хватает для того, чтобы сформировать такие комплексы. Недостающие возможности будем называть препятствиями в реализации механизмов стратегии. Отношения между понятиями интересов, угроз, механизмов и препятствий показано на рис. 6 и рис. 7.

Таким образом, выбор механизма стратегии означает, что исходя из интересов и угроз стратег выбирает вариант, как он будет действовать, посредством каких ресурсов и иных возможностей он обеспечит достижение своего интереса или парирует угрозу.

Важным является то, что для обеспечения какого-либо интереса или парирования какой-либо угрозы могут быть применены различные механизмы, то есть стратег имеет дело с альтернативами, из которых он должен осуществить выбор. Каждый механизм — это возможности, то есть ресурсы. Реализация механизма — это затраты. Поэтому оценка и выбор механизма — принципиальный момент.

С другой стороны, механизмы могут комплексироваться для усиления своего эффекта парирования угрозы. Один механизм может парировать несколько угроз и одновременно обеспечивать группу интересов.

Приведем несколько примеров механизмов стратегии.

Предположим, что в условиях роста рынка и компании значительной угрозой является уход к конкурентам ключевой группы специалистов,

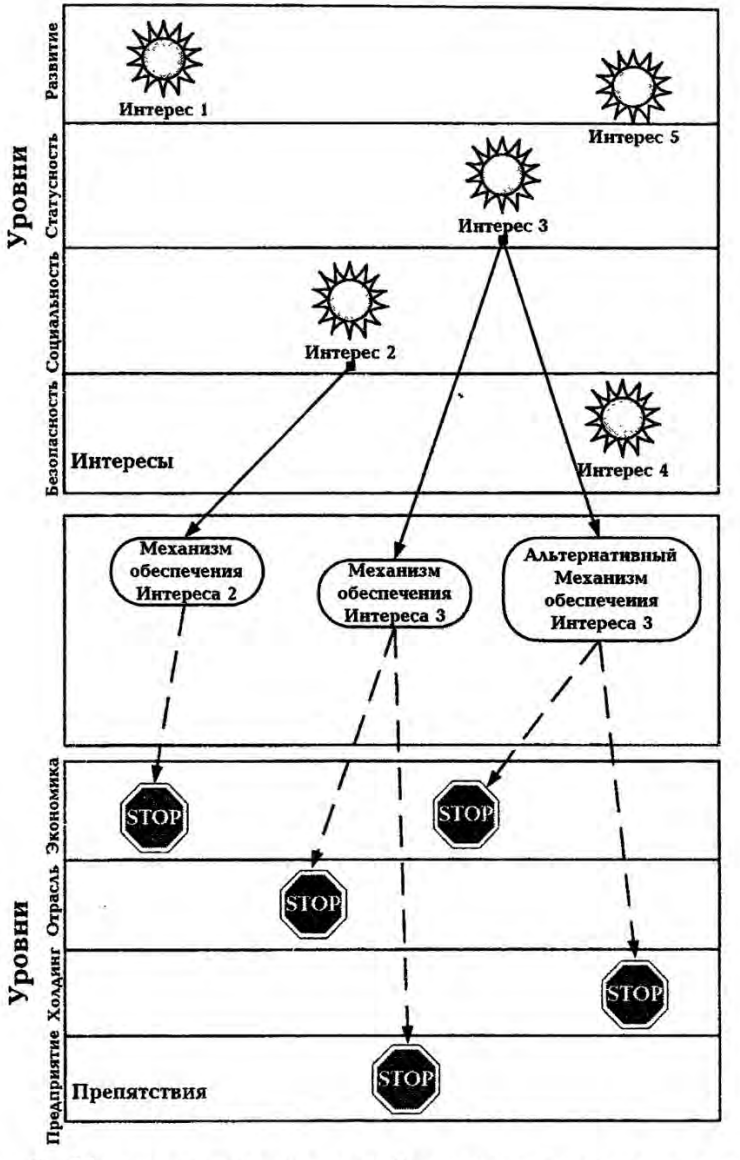


Рис. 6. Интересы, механизмы обеспечения интересов и препятствия в реализации механизмов

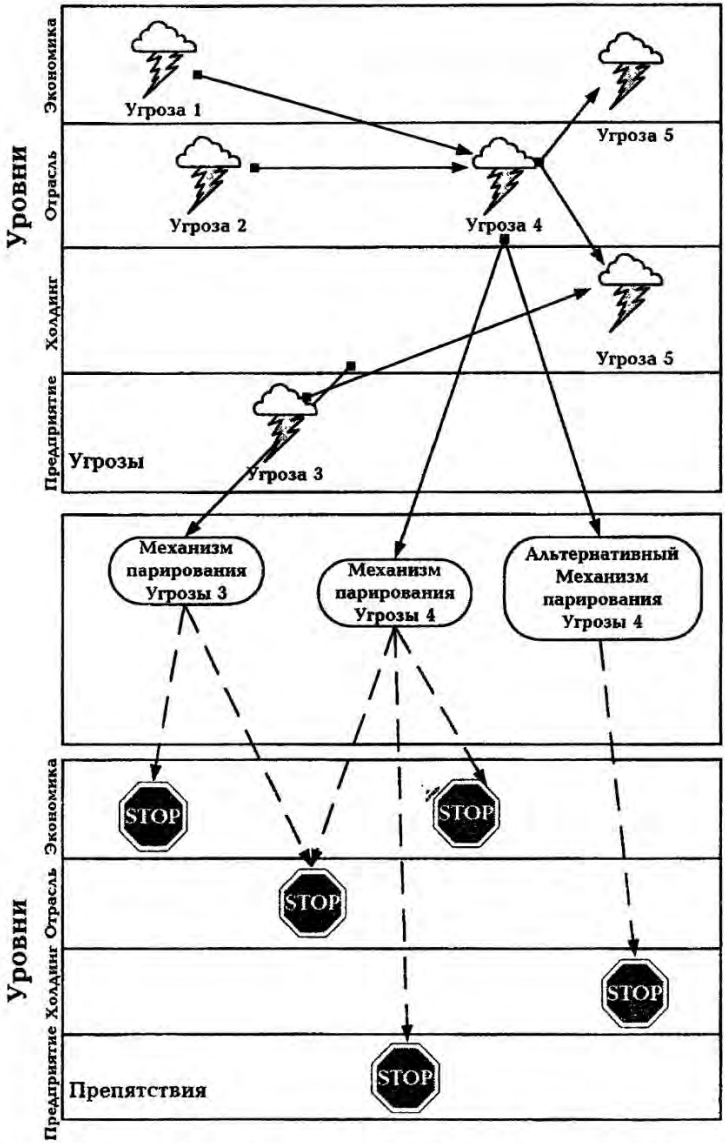


Рис. 7. Угрозы, механизмы парирования угроз и препятствия в реализации механизмов

держащих ноу-хау компании и обеспечивающих ее конкурентные преимущества. Механизмами парирования этой угрозы рассматриваются:

Механизм 1. Закрепление специалистов путем установления системы финансовых отношений с компанией, в которых они выступают как обязанные стороны. Это достигается путем предоставления ссуд на жилье и обучение. Данный механизм предполагает наличие следующих возможностей (он представляет собой комплекс возможностей, как было определено выше):

- Возможности финансирования отношений с персоналом (наличие фонда для предоставления ссуд);
- Наличие проработанной системы контрактов, учитывающих предоставление ссуд и устанавливающих обязательства персонала;
- Наличие сильной юридической службы, которая будет способна защищать интересы компании в случае нарушения контрактов со стороны персонала.

Механизм 2. Создание специального подразделения под перспективные проекты, персонал которого фактически дублирует знания и навыки ключевого персонала, являющегося источником угрозы. В случае ухода ключевого персонала это подразделение ориентируется на выполнявшиеся им функции. В случае, если угроза не осуществится, это подразделение ориентируется на новый вид услуг, требующий аналогичной квалификации.

Реализация данного механизма означает наличие следующего комплекса возможностей:

- Наличие финансовых возможностей для создания резерва специалистов (содержание на этапе освоения и приобретения навыков, обучение, содержание на этапе становления новых услуг);
- Наличие людей, способных составить резерв;
- Отчуждение технологии и ноу-хау в форме документации, которая позволит произвести замену персонала в случае его ухода.

Механизм 3. Создание специальной системы стимулирования, ориентированной на поощрение работы «до пенсии» в компании. Суть системы заключается в том, что сотрудник получает часть вознаграждения на руки, а часть записывается на его счет, с которого он получает премию только по прошествии определенного времени. Причем получает он не всю накопившуюся сумму, а только ее часть, а оставшаяся часть переносится на следующий срок. Таким образом, если сотрудник доработал до пенсии, он получает значительную сумму, а если уходит досрочно, то теряет ее. Эта система дополнена опционом, дающим право приобретения по

льготной цене акций компании, системой негосударственного пенсионного страхования, а также специальной системой стимулирования, направленной на разрушение базы сравнения социального пакета в компании и у конкурентов. Такое разрушение достигается путем создания постоянного потока неожиданных небольших вознаграждений (оплата путевки, медицинская страховка, разовая выплата, оплата услуг бассейна и т.п.), благодаря чему сотрудник находится в состоянии постоянного изменения размера своего социального пакета и теряет возможность сравнения с поступающими предложениями от конкурирующих фирм.

Данный пример приведен из практики консультирования. В этом случае руководство решило реализовать все три предложенных механизма для того, чтобы полностью исключить названную выше угрозу.

Приведем еще несколько примеров механизмов. В одной крупной компании значительный вес имел интерес высших менеджеров к превращению компании в «европейскую» компанию по всем показателям — от внешнего вида до качества менеджмента. Одним из механизмов обеспечения этого интереса было выбрано внедрение автоматизированной системы SAP R\3. То есть автоматизация учета и управления вытекала не из конкретных проблем, требующих решения, а из соображений престижа и обеспечения признания окружающими европейского уровня управления.

Механизмом парирования угрозы со стороны региональных властей в одной из компаний стало учреждение клуба предпринимателей и политиков, в котором президентом был избран губернатор, а председателем — генеральный директор этого предприятия. Предприятие спонсировало работу клуба, обеспечило должную раскрутку его имиджа в средствах массовой информации. Благодаря этому клуб стал престижным, туда потянулись представители местной элиты, как со стороны предпринимателей, так и политиков. В результате неформальное обсуждение региональных проблем стало традицией, благодаря которой предприятие постоянно имело контакт с властью. Конструктивный подход к решению региональных проблем позволил предприятию создать в глазах власти образ жизненно важного предприятия, заботящегося о интересах региона.

ЧАСТНЫЕ ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ

Почти всегда механизмов обеспечения интересов и механизмов парирования угроз нет в наличии, необходимо их создать. Для этого используются имеющиеся возможности. Однако таких возможностей может быть недостаточно — мы сталкиваемся с препятствием, то есть отсутствием некоторых возможностей. Следовательно, необходимо эти возможности привлечь путем кооперации или путем преобразования других возможностей. Каждое препятствие, таким образом, порождает частную цель развития, заключающуюся в создании возможностей, позволяющих преодолеть это препятствие.

Выписав частные цели, можно обнаружить, что некоторые из них взаимообусловлены. Достижение одной цели может открыть возможность достижения другой. И наоборот, достижение одной цели невозможно, пока не достигнута другая (крышу нельзя, в общем случае, построить до заливки фундаментов и строительства стен). Таким образом, мы приходим к сети частных целей, описывающей их причинно-следственные связи.

Определим стратегическое состояние как такое состояние бизнеса, в котором достигнута некоторая совокупность частных целей. Поскольку частные цели взаимообусловлены и образуют сеть, мы не можем произвольно определять стратегические состояния. В одно стратегическое состояние не могут быть включены частные цели, между которыми в сети находится третья цель, не включенная в это состояние.

Последовательность стратегических состояний, в которой каждое следующее состояние включает достижение частных целей, непосредственно следующих в сети целей за достигнутыми в предыдущих состояниях, образуют стратегию.

Очевидно, что можно сформировать различные стратегии, по-разному выбирая частные цели, достигаемые в стратегических состояниях. То есть имеются альтернативные стратегии, из которых необходимо выбрать одну для реализации, основываясь на приоритете угроз и интересов, а также на ограничениях возможностей.

Если выбрана некоторая стратегия, то необходимо перейти к действиям по ее реализации. Для этого необходимо определить конкретные шаги по достижению цели, увязать эти шаги по срокам и ресурсам, в том числе управленческим (то есть назначить лиц, ответственных за каждый шаг). Таким образом, возникает проект — целенаправленная деятельность по реализации плана мероприятий при установленных ресурсах, сроках и исполнителях.

На этом этапе заканчивается цикл планирования (целеполагания) и начинается цикл управления (целедостижения), заключающийся в контроле за сроками реализации мероприятий и использованными ресурсами, и принятии оперативных решений по перераспределению ресурсов для устранения отклонений от намеченного плана.

Приведенные понятия иллюстрированы на рис. 8 и рис. 9.

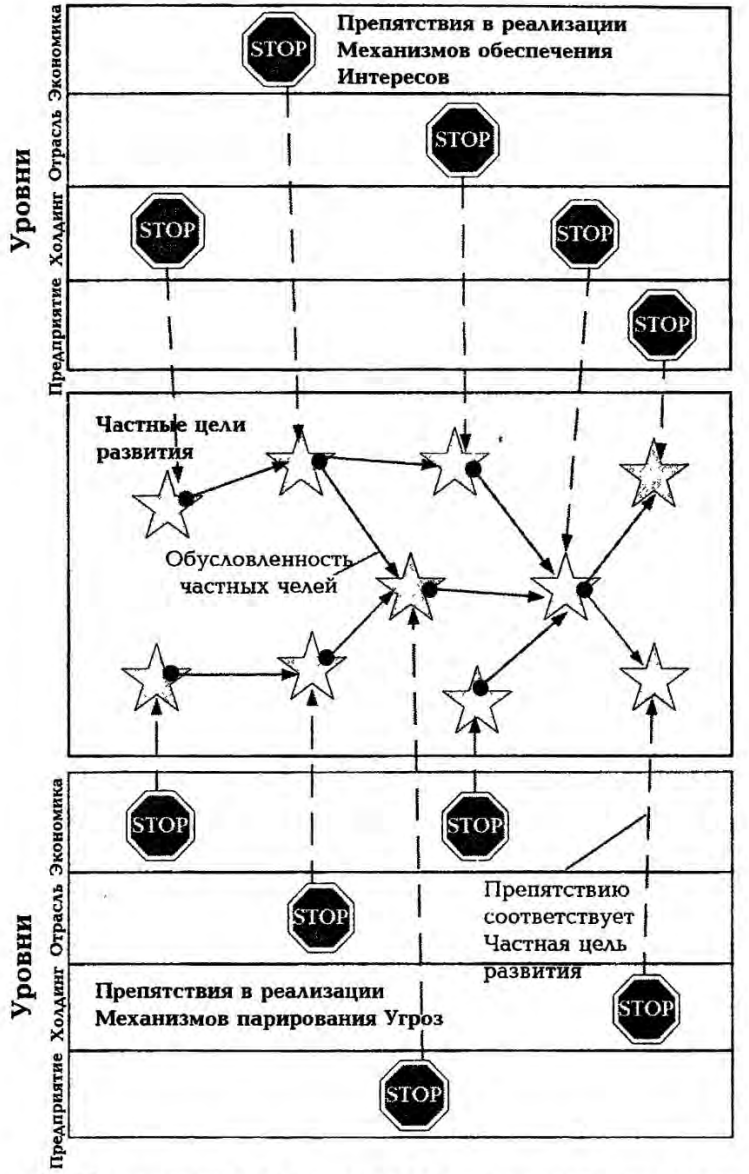


Рис. 8. Препятствия и частные цели стратегического развития

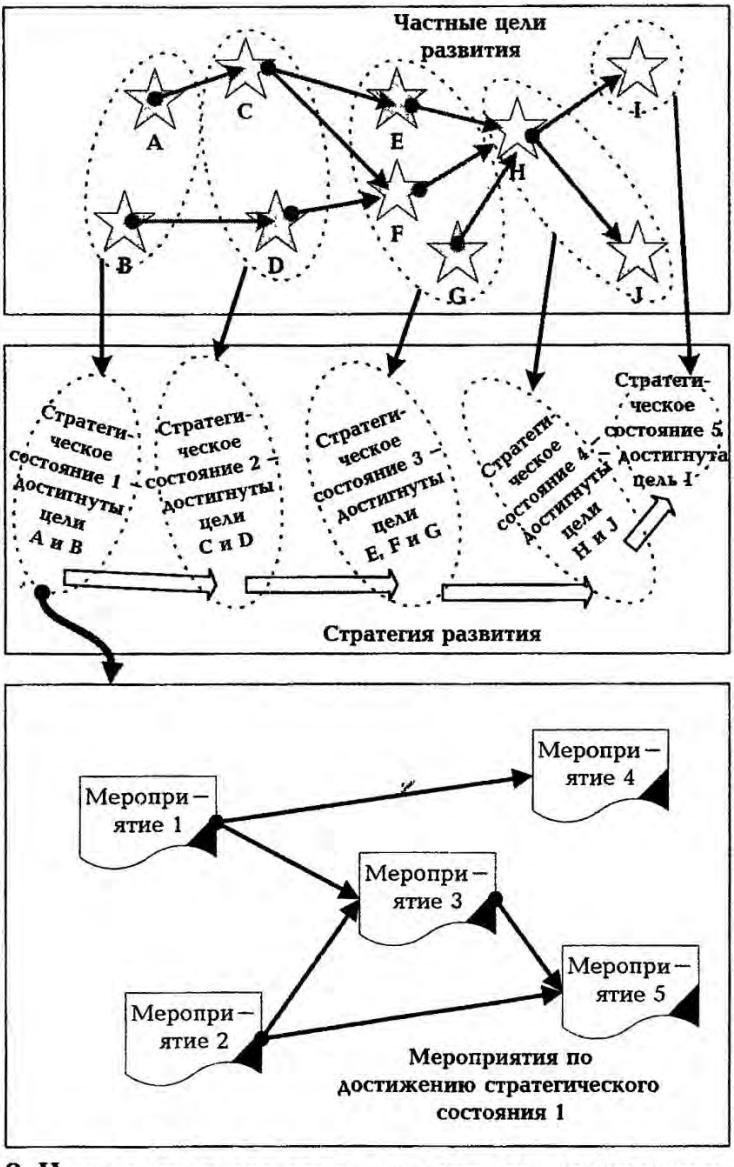


Рис. 9. Частные цели, стратегии и проекты стратегических мероприятий

ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ И КРИТИЧЕСКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Если в структуре системы можно выделить элемент, от которого существенным образом зависит функционирование всей системы, то такой элемент называется **потенциальным критическим элементом** системы.

Примеры критических элементов:

Ключевой персонал, владеющий уникальными навыками и квалификацией, представляет собой потенциальный критический элемент фирмы, так как массовый уход из фирмы приведет к остановке бизнес-процессов — оставшиеся сотрудники, не владеющие необходимой квалификацией, либо вообще не смогут выполнять бизнес-процессы, либо будут выполнять их с нарушениями, порождая неприемлемый уровень рисков.

Предприятие в составе холдинга, обеспечивающая уникальный передел, результат которого потребляется другими предприятиями, либо представляет собой продукт всего холдинга, является потенциальным критическим элементом холдинга, так как его остановка приведет к остановке других предприятий, либо к срыву программы продаж.

Логистическая цепочка поставки уникального сырья для производства от некоторого поставщика является потенциальным критическим элементом этого производства, так как разрыв этой цепочки (отказ поставщика от поставок или неприемлемое изменение условий, изменение законодательства, делающее невозможным осуществление этой логистической цепочки и пр.) приведет к срыву программы снабжения и потенциально — к остановке производства.

Важным свойством потенциального критического элемента является его незаменимость, что подчеркивается во всех приведенных примерах словами «уникальный» и «ключевой». Наличие потенциально критического

элемента ставит предприятие в зависимость от функционирования этого элемента. Следовательно, каждый потенциально критический элемент порождает угрозу, связанную с выходом его «из строя».

На практике абсолютно незаменимых элементов не существует. Приложив определенные усилия — время и ресурсы — можно заменить любой элемент системы. Потенциально критический элемент становится критическим только при определенном сочетании значений этих ресурсов и времени и их соотношении с другими значениями, характеризующими систему в целом. Таким образом, мы приходим к понятию жизненного цикла.

Любой элемент системы проходит в своем развитии определенные фазы:

Создание — элемент строится, покупается и вводится в эксплуатацию, обучается и т.п.

Функционирование — элемент функционирует в соответствии со своим предназначением.

Поддержание — вследствие износа элемент начинает требовать периодического «ремонта» — фактически ремонта в случае оборудования, поддержания квалификации, если речь идет о персонале, и т.п.

Развитие — элемент усовершенствуется, изменяется для лучшего соответствия изменившимся условиям.

Ликвидация — элемент выводится из функционирования и утилизируется — снимается с эксплуатации, демонтируется и т.п.

Каждая фаза характеризуется определенным временем — сроком создания, сроком гарантированного функционирования, сроком функционирования при потоке отказов с ремонтом, сроком модернизации, сроком снятия с эксплуатации.

Кроме того, каждая фаза требует определенных затрат.

Таким образом, с каждым элементом связан некоторый жизненный цикл, характеризующийся сроком и затратами.

Точно также вся система характеризуется определенными временными циклами и затратами.

Потенциальный критический элемент является просто **критическим элементом**, если жизненный цикл этого элемента сопоставим или превышает жизненный цикл системы, или затраты на создание элемента сопоставимы с затратами, характерными для системы в целом.

Таким образом, ключевой персонал является критическим элементом только в том случае, когда срок подготовки нового персонала, обладаю-

щего требуемой квалификацией, превышает срок, характерный для производственного цикла всей системы, или такая подготовка стоит значительных, сопоставимых с характерными объемами бизнеса, денег. Если взамен ушедшего ключевого сотрудника можно оперативно подобрать соответствующего специалиста, то такой сотрудник, являясь потенциально критическим элементом, не является критическим элементом. Аналогично можно рассмотреть и другие примеры.

Понятие жизненного цикла как характерного времени жизни рассматриваемого объекта, применимо не только к элементам системы, но и к другим сущностям. Можно говорить о жизненном цикле угрозы — от фактической реализации события, оцениваемого как угроза, то есть от момента, когда угроза стала обстоятельством, до момента фактической потери возможностей (то есть непосредственного воздействия события на бизнес) может пройти определенное время, составляющее жизненный цикл угрозы. Можно также говорить о жизненном цикле интересов, так как интересы возникают и теряют актуальность. Механизмы парирования угроз и обеспечения интересов, являясь элементами системы, непосредственно описываются жизненными циклами и фазами, введенными выше.

Следовательно, говоря о механизмах парирования угроз и обеспечения интересов, необходимо сопоставлять жизненные циклы механизмов и соответствующих угроз и интересов. Если жизненный цикл механизма превышает жизненный цикл угрозы (то есть механизм будет создан тогда, когда угроза реализуется), то он не может рассматриваться как механизм парирования этой угрозы. Аналогично механизм обеспечения интереса, реализованный в силу особенностей его жизненного цикла тогда, когда соответствующий интерес потерял актуальность, не может рассматриваться как механизм обеспечения этого интереса.

Модель жизненных циклов, таким образом, задает ограничения на альтернативы механизмов парирования угроз и обеспечения интересов, а модель критических элементов является основой для анализа системы и определения возможных угроз ее функционированию — каждый критический элемент представляет собой угрозу.

ТРЕБОВАНИЯ К СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Нормативное определение стратегии развития

Описанная в предыдущих модулях концептуальная модель стратегического планирования позволяет определить требования к стратегии развития организации, как к документу, фиксирующему модель желаемого выхода для подсистемы целедостижения. Каждая модель (группа понятий и отношений) определяет свой набор требований к содержанию стратегии развития.

Требования к стратегии, вытекающие из модели интересов и возможностей субъекта:

- Стратегия должна содержать описание реальных интересов субъекта стратегии.
- Поскольку реальные и декларируемые интересы субъекта могут отличаться (и всегда отличаются!), стратегия представляет собой документ высшей степени конфиденциальности.
- Интересы, представленные в стратегии, должны быть ранжированы. В первую очередь подлежат обеспечению наиболее важные интересы. Стратегия должна содержать описание приоритетных по важности интересов.
- Стратегия должна содержать описание механизмов обеспечения интересов.
- Стратегия должна содержать описание обстоятельств выбора механизмов обеспечения интересов из возможных альтернатив — описание всех рассмотренных альтернатив, критериев выбора и оценок альтернативных механизмов в соответствии с критериями.

Требования к стратегии, вытекающие из модели обстоятельств и угроз:

- Стратегия должна содержать перечень текущих обстоятельств, ранжированных по важности, описание причинно-следственных связей между ними и выявленных тенденций.
- Стратегия должна содержать описание прогнозных сценариев развития ситуации.
- Стратегия должна содержать перечень угроз, ранжированных по важности.
- Стратегия должна содержать описание механизмов парирования угроз.
- Стратегия должна содержать описание обстоятельств выбора механизмов парирования угроз из возможных альтернатив — описание всех рассмотренных альтернатив, критериев выбора и оценок альтернативных механизмов в соответствии с критериями.

Требования к стратегии, вытекающие из модели частных целей развития:

- Стратегия должна содержать сеть частных целей развития.
- Каждая частная цель развития должна иметь реквизиты, определяющие ее связь с тем или иным механизмом парирования угроз или механизмом обеспечения интересов.
- Стратегия должна содержать обоснования включения в нее каждой частной цели развития — как необходимость преодоления того или иного препятствия.

Требования к стратегии, вытекающие из модели последовательности стратегических состояний:

- Стратегия должна включать описание последовательности достигаемых стратегических состояний.
- Каждое стратегическое состояние должно быть описано как набор достигаемых частных целей развития.
- Стратегия должна содержать обстоятельства выбора стратегии из возможных альтернатив — перечень рассмотренных альтернативных стратегий, критерии выбора, оценки альтернатив по этим критериям.

Требования к стратегии, вытекающие из модели критических элементов и жизненных циклов:

- Стратегия должна содержать оценки жизненных циклов интересов и угроз, включенных в сценарии развития ситуации.
- Стратегия должна содержать оценки жизненных циклов механизмов, выбранных для реализации в рамках стратегии.
- Жизненные циклы угроз и механизмов парирования угроз должны быть согласованы.
- Жизненные циклы интересов и механизмов обеспечения интересов должны быть согласованы.
- Стратегия должна содержать описание системы с выделением критических элементов.
- Перечни угроз, включенные в сценарии развития и рассмотренные в стратегии, должны содержать угрозы, связанные с прекращением функционирования каждого критического элемента.

Стратегическое и перспективное планирование

Часто возникает вопрос — в чем различие между стратегическим планированием и составлением перспективных планов.

Когда говорят о перспективных планах, обычно подразумевают набор агрегированных бюджетов. Каждый бюджет рассчитывается для некоторого сценария относительно изменения параметров, заложенных в основу бюджета. Как правило, используются три сценария — «оптимистический», «пессимистический» и «вероятный». Бюджет представляет собой типовой набор форм — прогнозный баланс, прогнозный счет прибылей и убытков, прогноз движения денежных средств. В качестве параметров рассматриваются цены на продукцию, объемы продаж, курсы валют, размер налогов и т.д. Если именно так понимать перспективное планирование, то его отличия от стратегического планирования заключаются в следующем:

Прежде всего, результатом стратегического планирования является актуальная стратегия (то есть стратегия, соответствующая **текущим** обстоятельствам, угрозам, интересам), требования к которой определены в предыдущем разделе. Стратегия содержит все то, что перечислено в предыдущем разделе! В отличие от этого, результатом перспективного планирования является набор бюджетов для различных сценариев — по структуре и содержанию это совершенно иной документ!

Во-вторых, перспективный план концентрируется прежде всего на финансовом аспекте, в то время как стратегия — на построении механизмов обеспечения интересов и парирования угроз.

В-третьих, при перспективном планировании неопределенность внешней среды и будущих внутренних возможностей сводится к набору параметров, области значений которых разбиваются на диапазоны — оптимистический, пессимистический и пр. Однако трудно себе представить «пессимистический» сценарий, заключающийся в полной потере бизнеса. А стратегическое планирование имеет дело именно с угрозами, среди которых угроза потери бизнеса вследствие того-то и того-то занимает свое место.

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

Типы решений, вырабатываемых системой стратегического планирования и управления

Система стратегического планирования и управления (ССПУ) обеспечивает выработку, принятие и управление исполнением стратегических решений по развитию бизнеса. ССПУ состоит из двух функциональных блоков (подсистем) — блока (подсистемы) целеполагания и блока (подсистемы) целедостижения. Подсистема целеполагания обеспечивает принятие решений следующих типов:

- Решения по выделению приоритетных интересов, требующих механизмов их обеспечения;
- Решения по выбору механизмов обеспечения интересов из имеющихся альтернатив;
- Решения по выделению приоритетных угроз, требующих парирования;
- Решения по выбору механизмов парирования угроз из имеющихся альтернатив;
- Решения по выбору стратегии из набора альтернативных последовательностей достижения частных целей развития;
- Решения по выбору планов мероприятий из альтернативных декомпозиций частных целей развития.

Выходом системы целеполагания является спецификация нового проекта — спецификация цели проекта, спецификация работ проекта, определение потребных ресурсов (бюджета) для выполнения проекта, план работ проекта, кандидатуры управляющего проектом и членов проектной команды.

Подсистема целедостижения обеспечивает выполнение проекта в соответствии с принятым бюджетом и в определенные планом сроки. Таким образом, в этой подсистеме принимаются решения по управлению проектами достижения частных целей развития.

Рассмотрение принципов проектного управления выходит за рамки стратегического планирования, поэтому далее мы не будем рассматривать подсистему целедостижения. Однако обратим внимание на следующий важный момент. Многие организации применяют проектное управление как эффективный инструмент менеджмента[5]. При этом часто возникает вопрос — а откуда, собственно, берутся новые проекты? Предлагаемый нами подход к построению ССПУ снимает этот вопрос. Проекты возникают как результат функционирования подсистемы целеполагания ССПУ. Именно в этой подсистеме как ответ на изменившиеся обстоятельства, новые угрозы и изменение интересов субъектов бизнеса, возникают новые частные цели развития, которые и являются целями новых проектов. Возможно и обратное — результатом устранения угроз и изменения интересов может стать потеря актуальности выполняющегося проекта, который, как следствие, должен быть немедленно прекращен во избежание ненужной траты ресурсов.

Структура подсистемы целеполагания обсуждается ниже.

Структура системы стратегического планирования и управления

Ниже на рис. 13. Показана функциональная структура ССПУ. Блок 1 «Выработка стратегических решений» представляет собой подсистему целеполагания. Блоки 2-4 представляют подсистему целедостижения, причем блок 4 является блоком исполнения проектов, а блоки 2 и 3 относятся к подсистеме проектного управления. Блок 5 является специфичным для того предприятия, на примере которого рассматривается структура ССПУ.

---

[5] Имеются ввиду не проектно-ориентированные организации (скажем, строительные или научные, в которых проекты возникают в результате заказа работ), а организации, применяющие проектный подход для управления изменениями и развитием своего бизнеса.

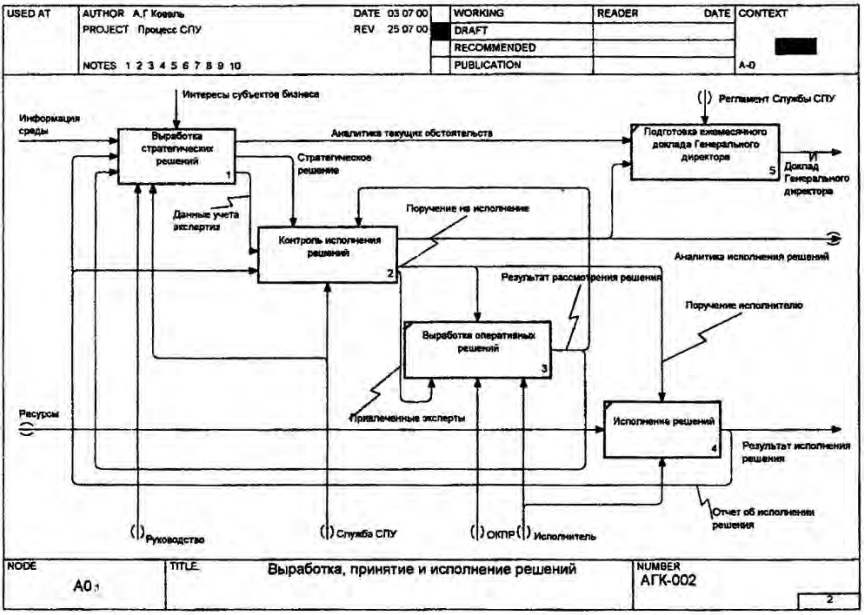


Рис. 13. Структура системы стратегического планирования и управления

В ССПУ задействовано руководство — на нем лежит принятие стратегических решений, служба СПУ, представляющая собой аппарат, координирующий деятельность всех руководителей в рамках ССПУ и обеспечивающий выработку стратегических решений, органы коллективного принятия решений (ОКПР), такие как Совет единого заказчика, Координационный комитет, Проектный комитет и т.п., а также исполнители — конкретные менеджеры предприятия.

Проект ССПУ достаточно сложен — по отдельным ветвям имеется до 10 уровней декомпозиции функций, а общее число диаграмм превышает 100. Поэтому нет возможности включить в настоящие материалы полное функциональное описание системы стратегического планирования и управления. Да это и не имеет смысла, так как универсального проекта такой системы нет и быть не может — в каждом конкретном случае учитывается специфика предприятия, внедряющего стратегическое планирование. Приведенные фрагменты лишь иллюстрируют некоторые процедуры ССПУ.

В целом блок 1 на рис. 13 обеспечивает принятие решений всех типов, относящихся к целеполаганию. Одним из таких решений является решение

о приоритетных угрозах, требующих парирования. На парирование этих угроз будут затрачены ресурсы, поэтому решение о том, какие именно угрозы могут оказать серьезное воздействие на компанию, является важным. Угрозы, как говорилось в главе «Обстоятельства и угрозы», представляют собой возможные события, негативно влияющие на компанию. А сценарии событий опираются на анализ обстоятельств. Поэтому определение обстоятельств является важной функцией ССПУ. На рис. 14 показана структура процедуры определения обстоятельств.

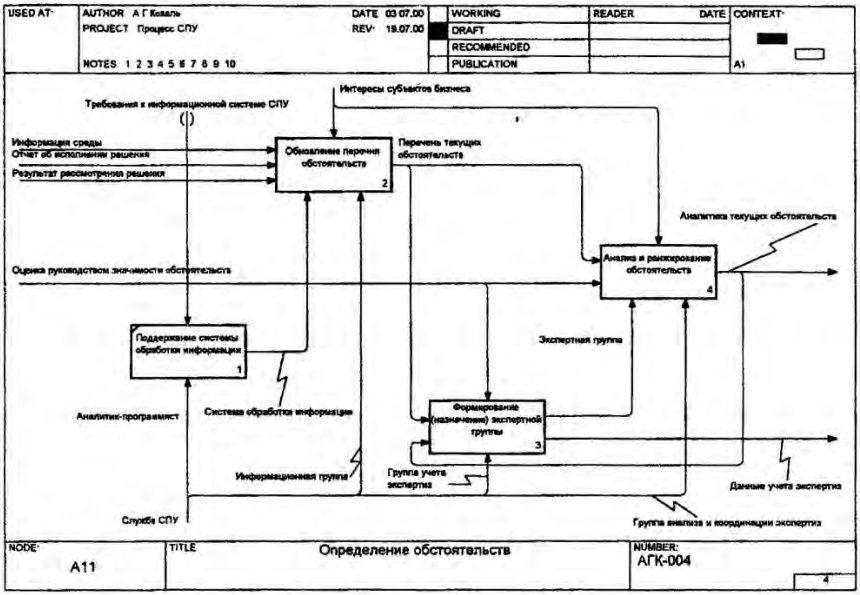


Рис. 14. Процедуры определения обстоятельств

Данная процедура приведена, поскольку она ярко иллюстрирует важный принцип построения системы стратегического планирования и управления — эта система не является какой-то замкнутой системой управления, в которой какие-то специальные люди вырабатывают стратегические решения. Напротив, ССПУ упорядочивает работу всех менеджеров предприятия, вовлекая их в процесс выработки стратегических решений, что обеспечивает максимально полное привлечение всей имеющейся компетенции, знаний, опыта. Так, на приведенной диаграмме показано, что кроме информационной группы (являющейся структурным подразделением службы СПУ), в системе задействованы экспертные группы, формируемые с помощью специальной

процедуры из числа менеджеров предприятия, являющихся специалистами в той отрасли, которой касаются анализируемые обстоятельства.

На диаграмме также показана система обработки информации, с помощью которой происходит обработка массива информации о внешней среде. Данная система относится к техническим средствам стратегического планирования. В качестве примера подобной системы можно привести Информационно-аналитическую систему «АСТАРТА» фирмы Cognitive Technologies.

На рис. 15 показана декомпозиция функции «Обновление перечня обстоятельств» из предыдущей диаграммы.

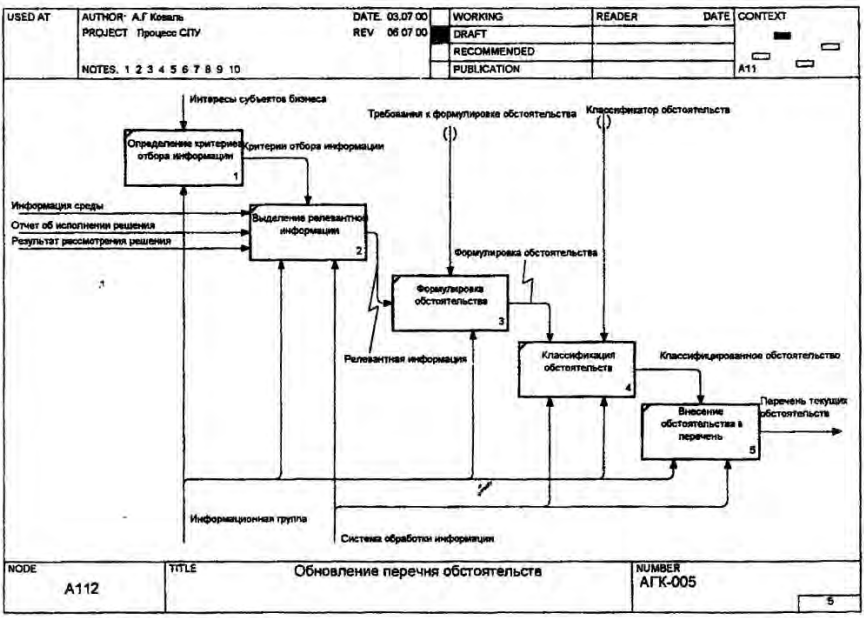


Рис. 15. Структура процедуры обновления перечня обстоятельств

Обстоятельства выявляются из разнообразных источников информации — пресс-релизов, статей в периодических и специальных изданиях, новостийных лент информационных агентств, патентов и т.п. На диаграмме эти источники показаны как вход «Информация среды». Другим важным источником обстоятельств является внутренний процесс исполнения стратегических и оперативных решений. На различных совещаниях обсуждаются стратегические и текущие вопросы и результаты обсуждения фиксируются в протоколах, которые и являются входом в рассматриваемый

процесс (вход «Результаты рассмотрения решений»). Принятые решения исполняются (или не исполняются), и обстоятельства их исполнения фиксируются в отчетах исполнителей (вход «Отчет об исполнении решения»).

Входной поток информации содержит массу фактов, касающихся предприятия и его среды. Среди этих фактов необходимо выбрать те, которые оказывают на предприятие существенное влияние (то есть обстоятельства). Такой отбор осуществляется на основании критериев отбора обстоятельств, формируемых исходя из текущих интересов субъектов бизнеса. Функция отбора может быть автоматизирована, что показано на приведенной диаграмме — одним из механизмов выполнения функции отбора является система обработки информации.

Рассмотрим механизм отбора подробнее. Предположим, что на нефтеперерабатывающем заводе служба стратегического планирования зафиксировала новое обстоятельство, заключающееся в том, что на автомобильной выставке демонстрировался электромобиль с водородным топливным элементом. По прогнозам специалистов, через десять лет такие автомобили будут выпускаться серийно миллионами штук. Понятно, что водородный элемент, являющийся заменителем двигателя внутреннего сгорания, может существенно изменить потребность в бензинах, что очень важно для данного предприятия, занимающегося реконструкцией производства, цикл которой составляет как раз около десяти лет.

Однако, прогнозы, сделанные на основании выставленных образцов, не могут служить основой для принятия стратегических решений. Необходимо выявить общую тенденцию появления на рынке новых двигателей. Для этого в критерии поиска добавляются критерии поиска по таким ключевым словам, как «Топливный элемент», «Гидроген»[6], «Водородный элемент» и т.п. По этим критериям анализируется массив патентов и публикаций. Все, что содержит сведения по этой тематике, попадает на экспертизу. В результате возникает картина развития отрасли водородных элементов. События выстраиваются в ряд, образуя тенденции. При выявлении различных вариантов решения технических проблем критерии отбора снова детализируются. В «информационное сито» попадают патенты и публикации по частным техническим проблемам, позволяющие судить об успешности продвижения к коммерческому применению нового типа двигателя. В результате становится возможным с помощью экспертов дать достаточно точные прогнозы сроков и масштабов перехода на новый принцип двигателя и связанные с ними прогнозы изменения спроса на традиционное топливо.

[6] Гидроген – условное наименование выставленного образца.

ИЗМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Все мероприятия по достижению частных целей, осуществляемые в рамках процесса перехода от одного стратегического состояния к другому, обладают следующими свойствами:

- Они имеют точно поставленные цели, являющиеся предметом решений и, как следствие, удовлетворяющие критериям измеримости, достижимости и возможности.
- Они имеют ограниченные временные рамки.
- Они имеют ограниченные бюджеты, выделенные на их проведение.

Эти свойства позволяют рассматривать такие мероприятия как проекты (в том смысле, как это понимается в Project Management, Проектном Управлении). Следовательно, подсистема стратегического управления является не чем иным, как системой мультипроектного управления. Ее деятельность направлена на точное выполнение проектов стратегических изменений, поставляемых подсистемой стратегического планирования, в соответствии с принятым бюджетом и в определенные планом сроки.

В подсистеме целеполагания как ответ на изменившиеся обстоятельства, новые угрозы и изменение интересов субъектов бизнеса, возникают новые частные цели развития, которые и являются целями новых проектов. Возможно и обратное — результатом устранения угроз и изменения интересов может стать потеря актуальности выполняющегося проекта, который, как следствие, должен быть немедленно прекращен во избежание ненужной траты ресурсов.

Фактически система целеполагания управляет формированием и корректировкой цели, а система целедостижения управляет достижением цели.

Какие последствия, какие оперативные решения влечет за собой появление и устранение частных целей? Что нужно учитывать при изменении цели? В главе «Частные цели и стратегии» рассказывается о том, что стратегия представляет собой последовательность стратегических состояний, каждое из которых — некоторое объединение из частных целей,

составляющих сеть обусловленности. Таким образом, подсистема стратегического планирования (целеполагания) в ответ на изменившиеся обстоятельства, угрозы и интересы меняет именно сеть частных целей. Зная типологию операций по изменению сети частных целей, мы можем определить, какие типы решений должны вырабатываться подсистемой стратегического управления для каждого изменения сети.

Можно выделить четыре элементарные операции по изменению сети:

Операции над сетью (элементарные):

- добавление обуславливающей связи;
- удаление обуславливающей связи;
- добавление вершины;
- удаление вершины.

Все остальные изменения являются их комбинацией.

Операции над сетью (производные):

- Расщепление вершины на несколько взаимообусловленных вершин:
  - 1 способ. Удаление вершины, добавление новых вершин, добавление связей между новыми вершинами и расщепление обуславливающих связей относительно удаленной вершины.
  - 2 способ. При расщеплении создается подсеть целей второго уровня, которая не встраивается в основную сеть.
- Расщепление вершины на несколько невзаимообусловленных вершин:
  - Удаление вершины, добавление новых вершин, расщепление обуславливающих связей относительно удаленной вершины.
- Перемещение вершины из одного места сети в другое:
  - Удаление вершины в одном месте (и соответствующих связей) и добавление в другом (и соответствующее добавление обуславливающих связей).
- Расщепление обуславливающей связи:
  - Многократное добавление связи.

Новое обстоятельство, угроза, изменение интересов приводит к решениям как в подсистеме стратегического планирования (целеполагания), так и в подсистеме стратегического управления (целедостижения). Первый тип решений отвечает на вопрос КАК мы должны изменить стратегию, какие изменения сети частных целей мы должны произвести, допустимы ли эти изменения, как изменится обусловленность сети. Второй тип решений касается ресурсов, процессоров и сроков проектов по достижению частных целей.

Как уже сказано, мероприятие по достижению каждой частной цели — это проект. Это значит, что для достижения каждой цели определены момент времени, к которому она должна быть достигнута, ресурсы и процессоры[7]. Будем считать, что количество ресурсов и процессоров для достижения стратегической цели ограничено.

Мы имеем возможность:

- Управлять ресурсами (перераспределять ресурсы между проектами, вводить/выводить ресурсы из мультипроекта)
- Управлять процессорами (перераспределять процессоры между проектами, вводить/выводить процессоры из мультипроекта)
- Изменять сроки окончания проекта

Для подсистемы целедостижения **добавление вершины** означает, что появился новый проект. На него требуются ресурсы, он имеет свою длительность и взаимосвязан по срокам с другими проектами. В связи с этим нужно принять следующие решения:

- как перераспределить ресурсы между проектами так, чтобы проект получил требуемые ресурсы
- как перераспределить процессоры, чтобы не произошло отодвигание сроков мультипроекта
- изменить сроки окончания мультипроекта, если мощности процессоров не хватит и не удастся их соблюсти

Удаление вершины влечет за собой следующие решения:

- в какие проекты распределить высвобожденные ресурсы
- в какие проекты распределить высвобожденные процессоры
- возможно, изменить срок окончания мультипроекта

Добавление обуславливающей связи требует понимания того факта, это действие может привести к увеличению сроков. В свою очередь, удаление связи может изменить эти сроки в сторону уменьшения.

Внимание! В процессе управления мультипроектом могут возникнуть новые обстоятельства, которые, в свою очередь, повлекут за собой изменение стратегии. Так, например, из-за недостатка мощности процессоров придется менять либо сроки достижения целей, либо структуру мультипроекта: сворачивать проекты по достижению малозначимых частных целей.

---

[7] В данном случае, для простоты, проект определен как уникальное мероприятие по достижению цели с приписанным ему моментом достижения, процессорами и ресурсами, необходимыми для его выполнения.

Рассмотрим конкретные примеры изменений заданной сети частных целей. Основной стратегической целью данной подсети является объективизация уровня организационного управления функционированием и поддержанием. Иными словами, целью является переход от КТО-ориентированной системы (ориентированной на руководителя) к КАК-ориентированной системе управления (ориентированной на правила и нормы).

Будем добавлять такие обстоятельства, которые повлекут изменение сети.

Пример «Удаление вершины»

Частная цель № Ц14. *«Структура ответственности за доходы является объектом регулярного менеджмента».*

Комментарий. *Достижение цели означает, что предприятие представлено как совокупность центров дохода. Определена ответственность за продажу каждого продукта, ответственность за координацию продаж в рамках сфер бизнеса. Структура доходов в разрезе центров доходов прозрачна.*

Новое обстоятельство. *Проведена такая реструктуризация предприятия (или перешли в такой режим), что у нас один центр доходов.*

Полный перечень решений (последствий) удаления вершины Ц14:

1. При удалении вершины надо принять решения относительно ее связей обусловленности Ц13-Ц14, Ц03-Ц14, Ц14-Ц16: исчезнут ли связи или замкнутся друг на друга, если замкнутся, то какие с какими. В нашем примере Ц03-Ц14 будет удалена, а связи Ц13-Ц14 и Ц14-Ц16 замкнутся, образовав связь Ц13-Ц16.
2. Кроме того, еще при удалении вершины нужно принять решения относительно обуславливающих и обуславливаемых вершин — имеет ли смысл независимое достижение данных целей, или нет. В данном случае принято решение, что удаление вершины Ц14 не влечет за собой удаления других вершин.
3. При сворачивании проекта до достижению цели Ц14 высвобождаются ресурсы и процессоры — нужно принять решение — перераспределяем ли мы их по другим проектам или полностью высвобождаем из нашего мультипроекта.
4. Еще один ряд решений связан вот с чем: при удалении вершины могут сдвинуться сроки достижения обусловленных ею частных целей. В таком случае нужно определить — допустимо ли это отклонение или нет и, в зависимости от этого, принять решение относительно ресурсов и процессоров сдвигаемых по дате проек-

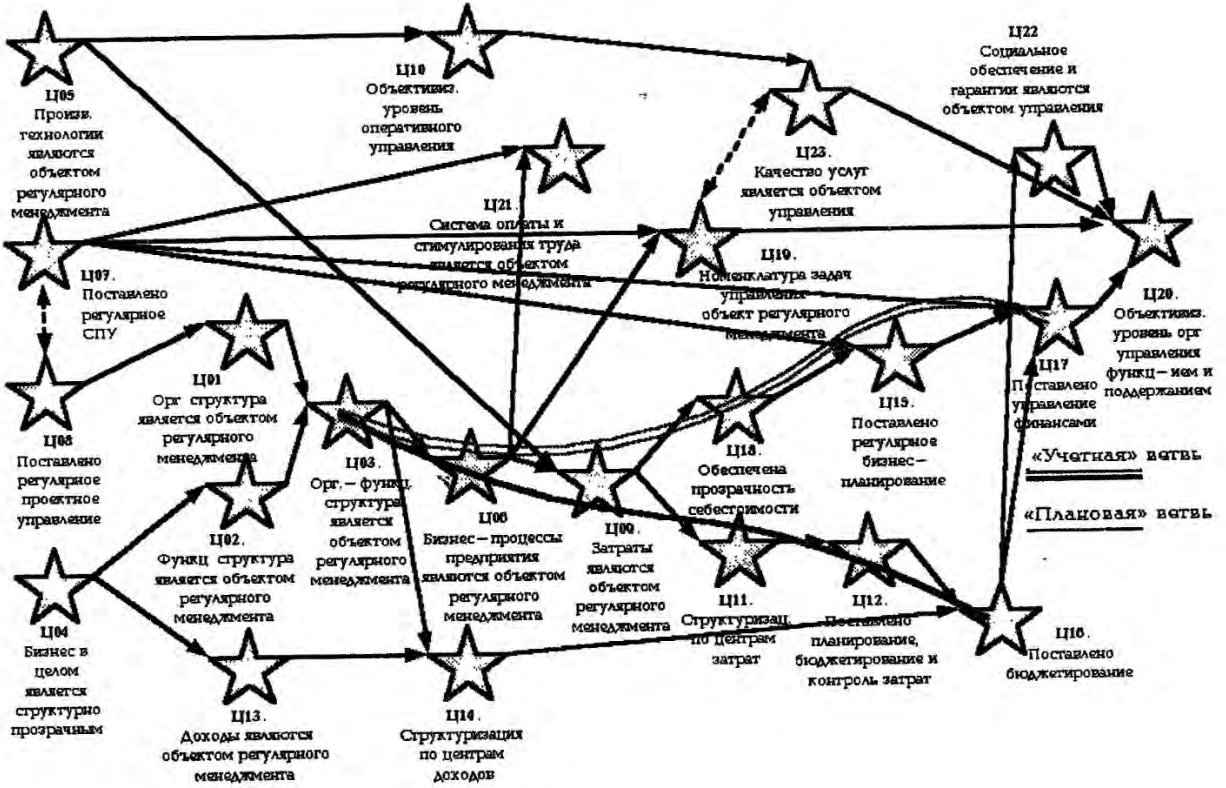


Рис. 16. Пример подсети частных целей

тов. Для данной сети: если Ц14 достигалась позже, чем Ц12, то есть возможность изменить дату достижения цели Ц16. Если срок не меняем, то можем высвободить часть процессоров.

Пример «Добавление вершины»

Частная цель № Ц24. *«Запасы являются объектом регулярного менеджмента».*

Комментарий. *Достижение цели означает, что регламентированы и внедрены процедуры учета запасов и контроля движения запасов.*

Новое обстоятельство. *Для достижения цели Ц16 (постановка бюджетирования) нужно сначала поставить управление запасами.*

Полный перечень решений (последствий) добавления вершины Ц24:

1. При добавлении вершины надо принять решения относительно ее связей обусловленности: Какие связи появятся, т.е. какие цели новая цель обуславливает, а какими обуславливается. Для нашей сети решаем, что данная частная цель обуславливает достижение цели Ц16, а сама она будет обусловлена целями Ц05 и Ц06.
2. По аналогии с примером по удалению вершины, нужно принять решение — вызовет ли добавление вершины Ц24 необходимость добавления других вершин. В нашем примере не возникает очевидной необходимости введения дополнительных частных целей.
3. При возникновении проекта по достижению частной цели Ц24 нужно определить источники обеспечения проекта ресурсами и процессорами.
4. В случае добавления вершины нужно исследовать, как влияет возникновение проекта но сроки завершения мультипроекта в целом. Если сроки отодвигаются, то нужно принимать решение либо об изменении сроков, либо об увеличении количества процессоров в проекте.

Пример «Удаление обуславливающей связи»

Частные цели №№ Ц09 и Ц11. *«Затраты предприятия являются объектом регулярного менеджмента»* и «Структура ответственности за совершение затрат является объектом регулярного менеджмента».

Комментарий. *Т.е. изменения сети возникают из-за несогласованности масштабов частных целей.*

Новое обстоятельство. *Могут быть простые (либо очень малые) затраты, но сложная оргструктура — тогда распределение затрат по центрам затрат не имеет смысла.*

Удаление / добавление обуславливающих связей может повлиять на сроки завершения мультипроекта.

ФОРМУЛА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

ПЕРЕХОДИТЬ ИЗ СОСТОЯНИЯ В СОСТОЯНИЕ,

- **ФОРМИРУЯ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ЦЕЛИ,**
- ПРОВЕРЯЯ ИХ НА РЕАЛИЗУЕМОСТЬ ПРИ ДАННЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ,
- И ДОСТИЖИМОСТЬ ПРИ ДАННЫХ ВОЗМОЖНОСТЯХ,

ОБЕСПЕЧИВАТЬ ДОСТИЖЕНИЕ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ,

- **ПРИДАВАЯ ИМ ИЗМЕРИМОСТЬ, НАБЛЮДАЕМОСТЬ И УПРАВЛЯЕМОСТЬ,**
- **ПРЕОДОЛЕВАЯ ПРЕПЯТСТВИЯ,**
- **ПАРИРУЯ УГРОЗЫ,**
- **ИСПОЛЬЗУЯ ВОЗМОЖНОСТИ,**
- **РЕАЛИЗУЯ ЧАСТНЫЕ ПРОЕКТЫ,**
- **ПРЕВРАЩАЯ ДОСТИГНУТЫЕ ЦЕЛИ В НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ,**
- **ОСУЩЕСТВЛЯЯ МОНИТОРИНГ ВНОВЬ ВОЗНИКАЮЩИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ,**
- **ПЕРЕСМАТРИВАЯ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ЦЕЛИ,**
- **ОТСЛЕЖИВАЯ ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ СИСТЕМЫ, СИНХРОНИЗИРУЯ ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ ПОДСИСТЕМ,**
- **УПРАВЛЯЯ РИСКАМИ ПО КРИТИЧЕСКИМ ЭЛЕМЕНТАМ СИСТЕМЫ.**

Методические материалы

Кучкаров З. А.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Редактор Е. В. Локотилов
Корректор Я. В. Лисик, С. К. Шаляпина
Компьютерная верстка А. В. Никитин

Отпечатано с готового оригинал-макета издательства «Концепт». Сдано в набор 29.09.04. Подписано в печать 14.12.04. Формат 60×84/16. Бум. офсетная № 1. Гарнитура Академическая. Печать электрографическая. Усл. печ. л. 4,42. Уч.-изд. л. 3,18. Тираж 300 экз. Зак. № 46

Издательство «Концепт». Россия, 107076, г. Москва, Стромынский пер., д. 7/23. www.concept.com.ru.

Отпечатано в типографии «Карпов». 109004, г. Москва, ул. Б. Коммунистическая, д. 1/5-7.

З. А. Кучкаров

Стратегическое планирование





Кучкаров З. А. – директор Аналитического центра «Концепт», к.т.н., д.э.н., профессор, академик РАЕН, заведующий кафедрой Прикладных концептуальных методов МФТИ. Автор более 100 научных работ в области управления: по методам концептуального анализа и синтеза, проблемам проектирования процессов выработки решений, управлению персоналом, теоретизации крупных проблемных областей и др.

Кучкаров З. А. является руководителем более трехсот консалтинговых проектов, реализованных центром с 1991 года. Проекты АЦ «Концепт» под его руководством отличает применение научных методов, разработанных и применяемых ранее, в том числе, для проектирования больших систем в области управления безопасностью страны, реорганизации министерств и ведомств, крупных компаний.

Подавляющее большинство сотрудников центра – выпускники кафедры, многие из них имеют ученые степени. Преподавательский стаж автора более 20 лет.