



ТЕОРИИ ПОЛИТИКИ, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.26

П.В. МАГДАНОВ, к.экон.н., доцент кафедры менеджмента
ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский
университет», г. Пермь, ул. Букирева, 15
Электронный адрес: mpv@psu.ru

ПАРАДОКСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В науке существует множество парадоксов, т.е. возникающих в абстрактно-мыслительной деятельности человека принципиальных противоречий, которые невозможно устранить в рамках существующей парадигмы познания окружающей действительности. Парадоксы выступают основой расширения границ мировоззрения на основы мироздания и понимания процессов различной природы – физических, биологических, социальных, экономических и иных. Особенно много парадоксов имеется в математике. Один из таких парадоксов состоит в следующем. Представим себе лист бумаги, который можно разорвать на бесконечное количество кусочков, величина каждого из которых не является нулевой. А из бесконечного количества кусочков бумаги можно собрать один, два и какое угодно количество листов бумаги исходного формата. Конечные величины состоят из бесконечных, а бесконечные величины укладываются в конечные. Из бесконечной величины можно получить бесконечное число конечных величин. Такова парадоксальная сущность внешнего мира, отраженная в сознании исследователя посредством имеющихся методов и инструментов.

В статье рассматриваются парадоксы стратегического планирования – принципиальные противоречия, присущие современной парадигме внутрифирменного планирования. Автор называет шесть парадоксов стратегического планирования: предвидения и понимания будущего, действительных возможностей, стратегических целей, стратегического плана, количественных и экспертных оценок, горизонта планирования. Каждому парадоксу дается характеристика.

Ключевые слова: научный менеджмент; стратегическое планирование

Точно такая же ситуация складывается и в научном менеджменте. Например, в 1986 г. Дж. Робинсон назвал пять парадоксов планирования [4]: парадокс определения целей, парадокс понимания будущего, парадокс решений о стратегии, парадокс разработки плана и парадокс отношений между

плановиками и руководителями. Почему понимание парадоксов так важно? Часто парадоксы воспринимаются как ошибки или недостатки существующей парадигмы, в нашем случае – перспективного планирования. Парадоксы – это не ошибки и не недостатки в организации внутрифирменного планирования, а противоречия, которые невозможно устранить в рамках применяемой парадигмы решения управленческих задач. Понимание их сущности позволит избежать сложных проблем и трудностей в управлении организацией. Кроме того, парадоксы – это и основа для развития подходов и методов научного управления.

Автор видит цель статьи в том, чтобы дать характеристику следующим парадоксам стратегического планирования: предвидения и понимания будущего, действительных возможностей, стратегических целей, стратегического плана, количественных и экспертных оценок, горизонта планирования. Идея Дж. Робинсона реализована в статье в отношении современной концепции стратегического планирования.

Парадокс предвидения и понимания будущего

Сущность данного парадокса состоит в том, что индивиды склонны предвидеть и понимать будущее как продолжение прошлого и настоящего, тогда как оно таковым не является. Людям присуще стремление видеть будущее предсказуемым и управляемым, лишенным неопределенности и риска. Но в этом случае последствия решений, принимаемых сегодня, становятся предопределенными, т.е. неуправляемыми, – они всегда будут такими, какими предвидятся исходя из причинно-следственных связей, имеющихся в текущий момент. И если бы исходы управленческих решений не имели в своей основе неопределенность и, соответственно, носили детерминированный характер, то тогда будущее никогда бы не случилось. Мы всегда имели бы дело с продолжением того, что уже есть, но никак не с новыми явлениями и событиями. Следовательно, организации не могли бы развиваться, приобретая качественно новые состояния в ответ на воздействие неопределенных внешних факторов.

Будущее не может быть предсказуемым – вот в чем заключается парадокс предвидения и понимания будущего. Невозможно ясно и отчетливо предсказать или предопределить будущее, поскольку причинно-следственные связи между имеющимися проблемами «расплывчаты и туманны», а само будущее скрыто от нашего понимания факторами неопределенности. Предположения о будущем, а также оценки и прогнозы не всегда и не во всем будут соответствовать последующим событиям. Однако, несмотря на то, что прогнозы могут быть и будут неточными, а будущее всегда неопределенно, планирование и стратегия невозможны без прогнозирования и оценки неопределенности [3].

Планирование – это создание желаемого будущего и определение наилучшего пути его достижения [2]. Организация, как коллектив сознательно действующих индивидов, может получить только то, к чему она стремится как единое целое. А для того чтобы определить общие цели, нужно спланировать, т.е. заглянуть в будущее. Но каждый индивид по-своему видит и воспринимает будущее; на это влияют знания, опыт и интуиция, интересы и склонности. Восприятие будущего двумя индивидами может быть противоположным

или даже взаимоисключающим, и в этом выражается еще одна грань названного парадокса.

Видение будущего не существует в действительности, его нужно придумать, измыслить, вообразить или даже изобрести. И все же видение будущего существует: его можно написать, прочитать, изобразить графически. Видение будущего – это и стремление, и предположение; оно сочетает в себе абстрактно-мыслительную и чувственно-прагматическую компоненты аргументации. Будущее – это то, что может быть, то, что должно быть воплощено в реальность, и одновременно то, что, вероятно, никогда не случится. И это тоже парадокс.

Парадокс действительных возможностей

Сущность формального стратегического планирования состоит в систематическом определении возможностей и угроз во внешнем окружении, что в сочетании с данными о факторах внутренней среды позволяет принимать наилучшие решения, направленные на преследование первых и уклонение от вторых [5]. Но каковы действительные возможности – вот в чем вопрос. Так же, как и будущее, возможности и угрозы можно только предполагать, понимая, что их наступление связано с некоторым уровнем неопределенности и риска. Возможности, равно как и угрозы, могут претвориться в реальность, но могут так и остаться всего лишь предположениями.

Парадокс действительных возможностей заключается в том, что *a priori*, т.е. перед принятием стратегического решения можно предполагать некоторые вероятные последствия, но нельзя достоверно знать *a posteriori*, что именно произойдет после его исполнения: последствия всегда неопределенны даже в вероятностном отношении. Иначе говоря, организация может только рассчитывать на предвидимые благоприятные возможности, но не может гарантировать, что они будут реализованы так, как предполагалось. Более того, нельзя утверждать заранее, что возможности обернутся именно положительными последствиями, а не превратятся в совокупность непредвиденных проблем – угроз.

Предполагая благоприятные факторы во внешнем окружении, организация лишь «приоткрывает дверь» в будущее. Какие именно последствия сокрыты за предполагаемыми действиями по преследованию возможностей? Новые клиенты и расширение рынка? Безвозвратные инвестиции или операционный убыток? Новые товары или сокращение производственных мощностей? И дело не в том, насколько верны были предположения, сделанные в рамках стратегий и инвестиционных проектов. Вопрос в том, каковы *действительные* возможности и угрозы, которые ожидают организацию после того, как она приступит к выполнению стратегических и оперативных планов.

Парадокс стратегических целей

Первая грань парадокса стратегических целей заключается в том, что долгосрочные цели достигаются путем исполнения краткосрочных целей, но преследование последних не всегда приводит к достижению первых. Дихотомия «будущее – предстоящее» ни в чем не проявляется так ярко,

как в установлении стратегических целей: степень неопределенности и, соответственно, риска увеличивается по мере отдаления цели от текущей даты. А индивиды стремятся исполнить именно краткосрочные цели, поскольку они в большей степени связаны с текущей деятельностью, более понятны и определены. Да и вознаграждение за выполнение краткосрочных целей придет, очевидно, быстрее, нежели за достижение долгосрочных целей.

Вторая грань названного парадокса состоит в следующем. Реализация стратегических целей осуществляется в длительном промежутке времени. Но заранее одинаково трудно судить, будет ли выполнена стратегическая цель, если сегодня к этому нет никаких предпосылок, точно так же, как будет ли она выполнена, если все благоприятствует этому. Иначе говоря, стратегическая цель может казаться совершенно нереалистичной в момент ее установления, но впоследствии она может успешно выполняться и, напротив, очевидно исполнимая цель может быть не выполнена в силу непредвиденных обстоятельств.

Парадокс стратегических целей проявляется еще и в том, что исполнение долгосрочных целей оценивается в финансово-экономических терминах. Стратегическая цель предполагает системное воздействие на организацию как объект управления, а результат этого воздействия измеряется количественно, к примеру в терминах доли рынка или уровня чистой прибыли. Получение финансового результата не означает достижение самой цели: нужно осуществить запланированное воздействие, а не добиваться наступления тех последствий, ради которых принимались решения. Подчеркнем особо: одно и то же следствие может быть вызвано различными причинами. В частности, рост чистой прибыли может достигаться за счет ухудшения качества товара, но отрицательный эффект этого решения, который непременно проявится в перспективе, перечеркнет кратковременный успех. Если руководители будут формулировать стратегические цели только в финансово-экономических терминах, т.е. в контексте конечных результатов, которые могут быть обусловлены множеством причин, то такой метод управления может привести организацию к системному кризису [1].

Парадокс стратегического плана

Стратегический план – это плод трудов многих руководителей и специалистов, полученный в результате приложения аналитических и эвристических усилий по принятию решений. Но если будущее непредсказуемо, то какой будет степень соответствия исходных предпосылок сегодняшнего стратегического плана той ситуации, которая сложится через некоторый промежуток времени? Станет ли реальностью то, что запланировано, при неукоснительном выполнении плана?

Парадокс стратегического плана состоит в том, что строгое следование букве плана не приводит к тем результатам, которые им предполагаются. Иными словами, в стратегическом плане, как правило, закладывается то, что с высокой степенью вероятности не случится никогда. И такое положение дел не может свидетельствовать о неэффективности плана. Почему так происходит? Дело в том, что стратегический план аргументирует необходимость и

выгодность стратегий и мероприятий с позиции тех обстоятельств, которые имеются в момент принятия плана к действию. Но никто не может утверждать, что нужно делать только то, что предписано планом: ситуация быстро изменяется, меняются исходные предпосылки и факторы актуальности плана. Используя метафору, можно сказать, что, фундамент здания может поменяться уже на этапе строительства первого этажа. А поскольку процесс планирования отнимает много времени, то стратегический план может оказаться нежизнеспособным к моменту его утверждения. Поэтому от руководителей требуется особая стратегическая эрудиция – умение трансформировать суть стратегий, планов и проектов в соответствии с поменявшимися внешними и внутренними факторами.

Названный парадокс проявляется еще и в том, что ценность процесса стратегического планирования несравнимо выше, чем документ, получаемый по его окончании. Руководители и специалисты вырабатывают общее представление о ситуации внутри и вовне организации, определяют желаемое будущее, формулируют общие цели и задачи, распределяют ресурсы, устанавливают приоритеты и ключевые направления развития и т.д. Все это вместе представляет собой огромную ценность, поскольку вырабатываются и принимаются стратегические решения, которые последовательно претворяются в жизнь. Важно отметить, что изменение предпосылок и факторов актуальности стратегического плана не влияет на стратегические решения, которые уже приняты к исполнению. Это, конечно, не говорит о том, что стратегический план не нужно исполнять. Исполнять нужно не план, а заложенные в нем стратегические решения, эффективность которых зависит от внешних факторов. И если план не содержит решений и связанных с ними мероприятий, то такой план никогда не станет актуальным и востребованным.

Парадокс количественных и экспертных оценок

Данный парадокс состоит в том, что количественные и экспертные оценки в отношении явлений и событий внутри и вовне организации не соответствуют друг другу: первые не содержат последних, а последние не являются такими же точными и достоверными, как первые. Результаты эмпирических исследований в виде совокупности данных о поведении изучаемого объекта интерпретируются экспертами – индивидами, имеющими соответствующие знания и опыт в заданной области компетенции. Сами по себе количественные данные не содержат каких-либо выводов, которые впоследствии формулируются экспертами по итогам мыслительно-логических исследований. И, напротив, экспертные выводы и оценки спорны и противоречивы, они не являются строго обоснованными и такими же достоверными, как количественные параметры управляемого объекта.

Исследователи – ученые, руководители, специалисты – постоянно сталкиваются с какими-либо количественными оценками или результатами наблюдений. И дело не в том, что индивиды обладают разными способностями и возможностями для интерпретации количественных данных, а в том, что они имеют различные, подчас противоречивые и взаимоисключающие интересы и цели, вкусы и предпочтения, которые влияют на точность и направленность

экспертных оценок. Количественные данные должны быть объяснены и представлены, – вопрос лишь в том, кто и как это сделает.

Другая грань названного парадокса заключается в том, что интерпретация количественных оценок требует наличия гипотез – суждений, которые должны быть доказаны на основании этих самых оценок. То есть исследователь целенаправленно собирает именно ту информацию, которая подтверждает выдвинутые гипотезы, сознательно отсеивая данные, которые могут «повредить» доказываемым положениям. Важно отметить и то, что крайне затруднительно интерпретировать количественные наблюдения, не располагая уже имеющимися суждениями и предположениями. Получается парадоксальная ситуация: нужно доказать то, что уже заранее известно, и подобрать подходящие для этого данные.

Есть еще одна сторона парадокса количественных и экспертных оценок, которая особенно проявляется в процессе стратегического планирования. Все предположения и заключения, описанные в стратегии (стратегическом плане), должны иметь количественное выражение, поскольку в дальнейшем нужно оценивать степень их выполнения. Это необходимо, потому что отсутствие количественных оценок в стратегическом плане заставляет сомневаться в его обоснованности и контролируемости. Но как получить точные количественные оценки для выводов и заключений экспертов, учитывая неопределенность и непредсказуемость будущего? И как обеспечить их обоснованность и достоверность? На практике невозможно дать исчерпывающий ответ на эти вопросы.

Парадокс горизонта планирования

Горизонт планирования – это период времени, на который разрабатывается план. В процессе стратегического планирования, как правило, горизонт планирования устанавливается сроком в 3-5 лет. Управленческие решения, заложенные в стратегическом плане, принимаются к исполнению в течение горизонта планирования, но их последствия могут выходить далеко за его пределы. Если, например, инвестиционный проект имеет срок реализации 7-10 лет, то решение о его запуске может приниматься на второй год от даты принятия стратегического плана при наступлении благоприятных условий, заранее предусмотренных.

Специалисты хорошо знают особенности принятия инвестиционных решений, связанных с расчетом дисконтированных денежных потоков. Именно в вопросах инвестирования парадокс горизонта планирования имеет наибольшее значение. Его суть состоит в том, что по мере приближения к окончанию горизонта планирования нарастают неопределенность и связанный с ней риск. Чем ближе выгода, в том числе денежная, к текущей дате, тем больше ее ценность и меньше риск утраты. И наоборот, чем дальше выгода от текущей даты, тем меньше вероятность получить ее в предполагаемом размере. В этом отношении парадокс горизонта планирования тесно связан с парадоксом стратегических целей: получается, что все внимание нужно сосредоточить на преследовании краткосрочных целей, поскольку будущее слишком неопределенно. Но процесс развития организации не может носить случайный

характер и зависеть от сиюминутных устремлений и краткосрочных целей, которые меняются так же быстро, как и рыночная конъюнктура. Исполнять нужно стратегические цели, распределенные по всему горизонту планирования. И чем ближе стратегическая цель к окончанию горизонта планирования, тем она важнее, поскольку именно ее выполнение приведет к претворению в жизнь видения будущего.

Одной из граней названного парадокса выступает дихотомия «риск – доходность», связанная со сроком реализации решений: чем больше период их исполнения, тем выше неопределенность и риск. А стратегические цели связаны со сложными проблемами и распределены во времени, на них влияют неконтролируемые внешние факторы, следовательно, они имеют высокий уровень неопределенности и риска. Это вновь говорит о том, что с рациональной позиции краткосрочные цели более привлекательны для исполнения, чем стратегические цели. Разрешение дихотомии «риск – доходность» зависит от склонности к риску лица, принимающего решения. Но высокая склонность к риску не может уменьшить вероятность или потенциальный размер наступления риска, которые не зависят от субъекта управления. Таким образом, длительный период планирования субъективно воспринимается как связанный с высоким уровнем риска, следовательно, неприемлемый с точки зрения оперативного управления.

При принятии инвестиционных решений уровень неопределенности и риска получения доходов учитывается с помощью ставки дисконтирования. И в этом проявляется другая грань парадокса горизонта планирования: не существует такого метода расчета ставки дисконтирования, посредством которого можно точно и однозначно отразить степень неопределенности и риска. Более того, как показано в случае с парадоксом количественных и экспертных оценок, значение ставки дисконтирования зависит от целей и интересов эксперта или лица, принимающего решение. Иными словами, принятое значение ставки дисконтирования может существенно отличаться от расчетной величины, поскольку эксперт может комбинировать исходные данные в зависимости от собственного восприятия степени неопределенности и риска, а также учитывать цели и интересы заинтересованных сторон. Таким образом, величина горизонта планирования никак не связывается с оценочным уровнем неопределенности и риска: увеличение длительности планового периода может уравниваться снижением принимаемой ставки дисконтирования. А принятие решений по принципу «на свой страх и риск» вообще не увязывается со сроком и уровнем неопределенности.

Еще одна сторона данного парадокса проявляется в том, что в организации одновременно применяются несколько горизонтов планирования: стратегический горизонт (3-5 лет), оперативный (1 год), краткосрочный (неделя, месяц, квартал). Все внутрифирменные цели и планы привязаны к нескольким совершенно разным горизонтам планирования одновременно. Объективно складывается парадоксальная ситуация: в один и тот же момент времени приходится достигать цели различного характера и содержания в разных временных горизонтах. С теоретической точки зрения такое невозможно: субъект управления может ставить объекту управления одну или несколько совместимых целей

в рамках одного горизонта времени. В действительности же система управления организации действует во множестве разноплановых и разновременных режимов.

Парадокс горизонта планирования проявляется еще и в том, что стратегическое планирование носит дискретный характер, т.е. осуществляется в определенный календарным планом период времени, тогда как наряду с этим имеют место непрерывные изменения в рыночной конъюнктуре и безостановочный процесс принятия решений. Как бы ни планировалась работа по разработке стратегий и стратегических планов, ее временной график всегда не совпадает с тем, что происходит во внешней и внутренней среде организации.

Список литературы

1. *Магданов П.В.* Проблемы и область применения финансовых целей в процессе стратегического планирования // Вестн. Тихоокеан. гос. ун-та. 2009. № 3 (14). С. 165-174.
2. *Ackof R.* Concept of Corporate Planning. New York, John Wiley & Sons Inc., 1970. 158 p.
3. *Makridakis S.* Forecasting, Planning, and Strategy for 21st Century. New York: The Free Press, 1990.
4. *Robinson J.* Paradoxes in Planning // Long Range Planning. 1986. Vol. 19, № 6. P. 21-24.
5. *Steiner G.* Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New York: The Free Press, 1979. 383 p.