

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА. МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 65.012.2
DOI 10.22213/2618-9763-2025-4-8-19

А. Л. Богокин, кандидат экономических наук
Москва, Россия

ОСОБЕННОСТИ РАЗЛИЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО КОНТУРОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье анализируется один из самых распространенных мифов о подобии методологии оперативного и стратегического форматов управления. Отмечается, что структурное и технологическое разделение оперативного и стратегического контуров в управлении позволяет более четко представить особенности стратегического управления (СУ), его уникальность и, одновременно, масштаб сложностей по интеграции этих двух разных форматов управления на корпоративном уровне.

Подчеркивается, что последнее имеет прямое отношение к созданию системы СУ, включающей в себя две ключевых функции: принятие стратегических решений и их реализация. Методологическое обеспечение данной технологии, основанное на использовании контекстно-ориентированных подходов (КО-подходов) и связанное с ним контекстное мышление субъекта управления (СубУ) также стало предметом анализа в настоящей статье. Показано, что именно компетенция контекстного мышления становится центральной в развитии стратегического мышления управленцами компании, а значит, становится весомой составляющей в формировании внутреннего ресурса СубУ, определяющего его долгосрочные достижения.

Отдельное место в статье отведено разделу, посвященному субъектности СУ как его неотъемлемой природе. За этим следует реинтерпретация наблюдаемости стратегически важных процессов и расширение требований к компетенциям и навыкам Стратега по различению текущих изменений по причине изменений в контекстном стратегическом поле. Вследствие этого возникают особые требования к четкости работы подсистемы стратегического контроля, нацеленной на корректную трактовку глубинных движущих сил, определяющих динамику объекта управления (ОбУ).

Сформулирована и исследована роль принципа фрактальности построения стратегического сценария в КО-подходах. Тем самым введен к рассмотрению новый класс «вихревых» стратегий, обладающих уникальными качествами в форматировании целевой реальности.

В статье сформулированы понятия и коренные отличия стратегической и оперативной ресурсности, что позволило корректнее и четче определить условия работоспособности и эффективной интеграции двух контуров корпоративной системы управления.

Результаты исследований позволили более корректно обозначить границы между оперативной и стратегической составляющими корпоративного управления, дополнив стратегическую парадигму использованием КО-подходов.

Ключевые слова: оперативное управление; стратегическое управление; оперативный контур управления; стратегический контур управления; контекстная целостность; контекстно-ориентированные подходы.

Введение

Целью настоящего исследования является обозначение четких границ в различении стратегического и оперативного контуров

управления организации, что включает в себя решение следующих задач:

1. Проанализировать содержательную сторону концепции СУ и ее фундаментальных

допущений в сравнении с аналогичными аспектами в оперативном (текущем) управлении. Обозначить отличие оперативной и стратегической ресурсности, сделав акцент на внутреннем ресурсе (ВР) Стратега.

2. Показать роль субъективного начала в принятии стратегических решений и природу в этой связи квантовых скачков при их реализации. Исследовать связь *наблюдательности* Стратега (как инверсированной компетенции наблюдаемости ОБУ) с не-предсказуемостью процессов изменений в реальности.

3. Представить доводы о принципиальной независимости функционирования стратегических и оперативных процессов управления в организации.

4. Проработать методологические следствия использования новой концепции корпоративного управления (КО-подходы), относящиеся к формированию механизма стратегического контроля в ОБУ в процессах квантовых переходов к целевой реальности будущего.

5. Сформулировать основные принципы в построении КО-моделей как методологии.

6. Сделать оценку правомерности и необходимости выполнения условия о распределенном фокусе внимания СубУ на оперативных и стратегических ориентирах корпоративного управления.

Ниже мы рассмотрим один из самых распространенных форматов невключенности Стратега в управленческую ситуацию, причиной чего является весьма распространенное заблуждение о переносе регламентов и «привычек» оперативного управления на стратегическую сферу. Кроме того, вольная трактовка рядом исследователей фундаментальных установок и допущений, лежащих в основании теории и практики стратегического управления (СУ) привела к ряду уставившихся неточностей и их институционализации, когда ведущими школами стратегического менеджмента (И. Ансоффа [1], М. Портера [2] и П. Друкера [3]) провозглашается фактическая неразличимость стратегического и оперативного компонента управления [4].

Как показывает опыт создания систем СУ в бизнесе, разделение и запараллеливание оперативного и стратегического контуров управления на фазе принятия перспективных решений, а также на этапе их реализации, становятся императивом.

Последнее сильно расходится с традиционно-незыблемой установкой о плавном переходе стратегического воплощения на уровень оперативного управления [5]. Действительно, с позиций традиционной трактовки взаимодействия систем СУ и классических структур оперативного управления, инструменты, ресурсы, подходы, бизнес-процессинг последних на низовом уровне являются способами выполнения стратегии.

Столь вольная трактовка взаимодействия двух компонентов корпоративного управления на практике ведет к возникновению серьезных рисков с позиционированием на рынках, в конкурентной среде, с разработкой и выводом на рынок продуктовых и технологических нововведений.

Разграничение двух указанных составляющих корпоративного управления (стратегического и оперативного) освещается в работах разных современных авторов [6], но, к сожалению, решение данной задачи не нашло должной четкости и методологических последствий. Так, по версии Н. С. Давыдовой [7], активная инновационная (а также антикризисная) деятельность в компании может быть причиной организационного устройства проектного типа. Р. Грант [8] рассматривает подразделение принятия стратегических решений (стратегического планирования) как единственный выделяемый блок управления долгосрочной перспективой с последующим соединением в единый механизм реализации их вместе с оперативной составляющей. Подобными являются позиции таких исследователей, как И. Ансофф, В. Л. Квант¹ и др.

В данной статье рассматриваются методологические и организационные аспекты на разделение и эффективное взаимодействие стратегического и оперативного контуров управления организацией. Анализируются возможные варианты подобного

¹ Квант В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке : учеб. пособие. Москва : Бюджет, 2012. 312 с. ISBN 978-5-9900421-6-2

взаимодействия как единого механизма в контекстно-ориентированном подходе (КО-подходе) [9].

Устоявшиеся стереотипы и различия

«Естественная» и рациональная позиция в оценке места и роли оперативного управления в отмеченных популярных школах СУ заключается в следующем:

1. Оперативное управление в компании является продолжением и способом реализации ее стратегии.

2. Уровень *стратегичности* принимаемых в бизнесе решений сильно коррелирует со структурной иерархией компании, когда высшие руководители большую часть времени уделяют стратегии, контролируя качество и степень детализации решений, выполнение которых делегируется на нижние уровни организационной иерархии.

3. За основу модели СУ берется управление по целям (*MBO – Management by Objectives*) в соответствии с концепцией «Дерева целей» выстраивания бизнеса будущего.

4. Вопросы распределения ресурсов по отдельным стратегическим траекториям предлагается решать в рамках задачи оптимизации соответствующих затрат.

5. Бизнес-процессы верхнего (стратегического) уровня выстраиваются в явном виде, задействуя те же регламенты и процедуры, что и на низших уровнях, и отличаются только масштабом и количественным охватом для функциональных подразделений и соответствующих сотрудников.

В предыдущих статьях [10] были рассмотрены и подвергнуты определенной критике некоторые аспекты из приведенных выше тезисов. В частности, по п. 1 было показано, что «управление „текучкой“ не является продолжением СУ ни в каком из часто рассматриваемых смыслов (способ составления и реализации стратегических планов, ресурсное обеспечение стратегий и т. д.)». Игнорирование раздельности ролей оперативного и стратегического управлений приводит Стратега к парадоксальной «невозможности адаптироваться под основные тренды „жизнедеятельности“ внешней среды для целей развития с формированием

собственных движущих сил роста, что вместе и составляет механизм создания своей будущей реальности Супер-целей в долгосрочной перспективе».

Одним из самых распространенных заблуждений в практике СУ является взгляд на соответствие места управляющего в иерархии бизнес-структур и значимости его стратегической роли в выполнении своих обязанностей. Эта роль в классических функциональных структурах явно преувеличена, но самое главное: произошла подмена инструментов воплощения стратегии в формате выполнения конкретных *SMART* – определенных стратегических задач (относящихся именно к будущим событиям) практическими решениями задач текущего краткосрочного управления.

По-видимому, подобная путаница происходит по причине действительного внешнего наращивания масштабов тех управленческих сущностей, которые фигурируют в теле управленческих решений, принимаемых высшими руководителями (объемы материальных и людских ресурсов, темпы роста, финансовые показатели затрат, прибыльности и капитализации, etc.), что укладывается в представление о стратегическом характере происходящего на управленческом поле. При этом очевидна их операционная краткосрочная суть, связанная с устоявшимися бизнес-процессами в компании.

Приведенные выше рассуждения подтверждают разницу ролей стратегического и оперативного видов управления:

– оперативное управление обеспечивает ресурсами текущую активность объекта управления (ОбУ), поддерживая его базовую целостность по режиму выживания и функционированию в краткосрочном временном горизонте;

– в классической трактовке стратегирования СУ призвано адаптировать ОбУ под основные тренды «жизнедеятельности» внешней среды (ВС) для целей развития с формированием собственных движущих сил роста, что вместе составляет механизм создания своей будущей реальности Супер-целей в долгосрочной перспективе.

Можно, таким образом, с известной долей корректности, относить традиционную

бизнес-активность даже в самых крупных компаниях к сфере оперативного управления с обозначением, быть может, временно-го критерия упреждения перспективных событий в качестве одного из решающих в оценке принимаемых решений как стратегических. Напомним, решающим условием принадлежности тех или иных задач к стратегической сфере мы считаем отсутствие понимания в инструментарии и алгоритме их решения *здесь и сейчас*.

Контекстно-ориентированные подходы и стратегическая оптимальность

Из предыдущих текстов следует актуальность для контекстной парадигмы СУ качественно иного подхода работы со стратегическими целями, что концептуально включает в себя реализацию не столько самих целей, сколько той реальности будущего, которая формируется ими как фундаментальными контекстами [11]. Отсюда следует важность перехода от *фокусной* модели постановки стратегических целей (*MBO*) к модели *расфокуса* контекстно-ориентированных подходов (КО-подходов) СУ. Последнее принципиально меняет наше представление не только о способах постановки целей в глубокой перспективе, но и методологии построения стратегий бизнеса и реализации сложных инновационных проектов.

Задача оптимального распределения ресурсов в КО-парадигме СУ также стоит, но с поправками на вероятность их дополнительного прихода в связи с наличием *пула различаемых возможностей*, созданием *среды новых возможностей* и квантовой природой этого процесса, насыщения новыми ресурсами, что и позволяет осуществлять прорывы в новое стратегическое качество.

В связи с вышесказанным задача оптимального распределения стратегических ресурсов имеет намного более сложный характер как по формулировке, так и в подходах решения в сравнении с традиционной постановкой в регламентах оперативного управления. С данных позиций можно утверждать, что в СУ мы решаем, скорее, задачу субоптимального результата [12] с учетом вновь осознаваемых, проявляю-

щихся контекстов, формирующих обстоятельства угроз и возможностей в сложной динамике меняющегося стратегического потока.

Задача фиксации в явном виде бизнес-процессов высшего уровня в классическом стратегическом менеджменте (четвертая фаза в отслеживании эволюции систем СУ) [13], как было обозначено выше, невозможна именно в силу различия оперативного и стратегического управления по всем существенным аспектам (целеполагание, концепция, методология, механизм выстраивания измененной реальности, etc.). Как будет показано в последующих текстах, стратегический бизнес-процесс высшего уровня непосредственно представим в другой парадигме управления дальней перспективой, – в КО-подходах, являя собой презентацию фрактальной технологии целостных изменений текущей реальности.

Еще одним важным обстоятельством неразличения глубинных контекстов оперативного и стратегических форматов управления (включая существенные и методологические) является их кажущаяся ресурсная равнозначность.

Как уже было упомянуто в предыдущих материалах, посвященных ресурсной тематике СУ, «ресурсное наполнение работы системы СУ должно включать в себя нечто сильно отличающееся от аналогичного в системах оперативного управления [14]. В первую очередь сюда входят:

- внутренний ресурс Стратега (руководителя, облеченного полномочиями принятия стратегических решений);
- осознанность Стратега как целостное сочетание контекстного восприятия ОБУ и мышления категориями контекстов;
- возможность полноценного выполнения задач на перспективу в формате самостоятельного маневра стратегическими ресурсами в следовании поставленным долговременным целям (Супер-целям). В данном случае речь идет о наличии и функционировании специализированного структурно-координирующем механизма принятия и выполнения стратегических решений» [15].

Еще одной подменой на поле смешения стратегического и оперативного жанров

управления является шаблон традиционной ресурсоемкости текущей активности, переносимый на стратегическую динамику. Мало того, что стратегическая ресурсность (ресурсная наполненность СУ) в предложенном выше формате в традиционном СУ не воспринимается как ключевая, гораздо чаще в работах многих исследователей она (ресурсность) трактуется в классическом понимании оперативного управления (деньги, рабочая сила, компетенции, материальные потоки, etc.) [16], только в более масштабном исполнении. Как известно, классическая стратегическая задача заключалась в рациональном распределении имевшихся в распоряжении ресурсов в общепринятом понимании ради целей выживания компаний (если ОБУ – бизнес-структура).

Спектр постановок стратегических задач нашего времени может быть дополнен еще одной: как пройти по «минному полю» рисков к нашей Супер-цели, задействуя наиболее полно имеющуюся среду возможностей, нивелируя встречающиеся риски и реализуя через возможности требуемые стратегические ресурсы? При этом масштабная масса стратегических ресурсов в классическом формате является необходимым следствием задействования ресурсов нового качества, что было рассмотрено чуть выше. Таким образом, глобальные первичные ресурсы представляют собой верхушку айсберга общей ресурсной базы перспективных проектов, что включает в себя, помимо их, вторичные ресурсы инновационного назначения, составляющие сердцевину стратегического потенциала компании. В самом деле, как было показано в предыдущих статьях [17], соотношение ресурсных «цен» глубинной аналитики, стратегического концепта и практического его воплощения представляет ориентировочную пропорцию {1:3:10}, что прямо указывает на действительную ценность осознанности Стратега как части стратегического потенциала, находящегося в его распоряжении [18]. Очевидно, подобные рассуждения показывают качественно более сложную, чем в оперативном управлении, структуру стратегической ресурсности и роль в ней традиционного, материального компонента.

Одним из далеко идущих по своим последствиям выводом в рассуждениях об инаковости стратегических ресурсов в сравнении с оперативными аналогами является гипотеза об императивности постановки и решении (в общем потоке контекстных действий) задач по трансформации внутреннего ресурса (ВР) Стратега. Тем самым признается появление третьего фокуса стратегической неопределенности в СУ (наряду с турбулентностью внешней среды и внутренними инновациями), относящегося к ценностным, поведенческим качествам Стратега, определяющих его эффективность в управлении событиями будущего. Задачи по личностной трансформации СубУ становятся стратегическими (в прямом соответствии с ранее принятым определением), входя в соответствующий реестр в явном виде, справедливо не имеющих решения *здесь и сейчас*.

Фактически мы имеем дело с «хронической» недооценкой Стратегом глубинных, невидимых факторов, формирующих событийный поток из множества трендов, создающих в конечном итоге целевую реальность.

Идентификация этих факторов, выстраивание технологии целевых стратегических трансформаций и составляет квинтэссенцию КО-подходов, что будет более детально рассмотрено в последующих текстах. Мы назвали факторы (упомянутые выше) контекстами, определяющими причинность, обусловленность любых событий, включая стратегические. Мышление контекстами (его можно еще назвать «мышление наоборот» [19]) представляет собой важнейшую составляющую ВР Стратега, являясь, по существу его ключевой компетенцией. Позиционируя так контекстное мышление, можно определенно, без ограничений общности, назвать его стратегическим мышлением, что ставит обладание им Стратегом в ранг владения предельным уровнем осознанности (с явно выраженной пространственно-временной структурой).

Необходимо отметить здесь «естественность» и логичность приверженности для человека в обычной жизни традиционным житейским установкам (биологически обу-

словленным для нас как вида) выполнения жизненно важных повседневных задач здесь и сейчас, не сильно задумываясь о взятии сколько-нибудь серьезной ответственности за долговременное будущее. Связано это с практикой оперативного ситуационного планирования и включения первичного уровня осознанности лица, принимающего решение (ЛПР), когда просчитываются варианты движения к краткосрочным целям, оставаясь в поле влияния базовых контекстов, формирующих исходную реальность. При этом ответственность СубУ берет только за текущие результаты, концентрируясь главным образом на них, да и то – в формате поверхностно-физической проявленности, что вполне вписывается в критерий достаточности в завершенности выполнения оперативной задачи. Оперативная ответственность в данном управленческом «раскладе» воплощается, главным образом, в готовности отвечать на вызовы двух фокусов неопределенности внутри и вовне ОБУ, т. е. справляться с неожиданно возникающими рисками, имея возможность быстро реагировать на них и перестраивать свои оперативные бизнес-процессы. Для этого нужно иметь в своем распоряжении необходимые ресурсы, достаточно ликвидные для быстрого использования, а значит, имеющие характер традиционных (финансы, люди с конкретными компетенциями, сложившиеся материальные потоки, автоматизированные рутинные процессы, etc.).

Среда возможностей и управление квантовыми переходами

Принятие долговременной ответственности (за далекое будущее) подразумевает постоянную работу со стратегическими рисками, а значит, с созданием среды возможностей, – и все это в формате выявленных и создаваемых контекстных трендов (как внешних, так и внутренних), интегрируемых в целостный поток событий стратегической значимости, ориентированный на создание новой целевой реальности. Последнее объясняет решающие отличия формата и механизма взятия СубУ стратегической ответственности с последующей презентацией Стратегом предельно высокого

уровня временной осознанности, основанной на максимально глубоком видении контекстного устройства Мира и целостного управления ими.

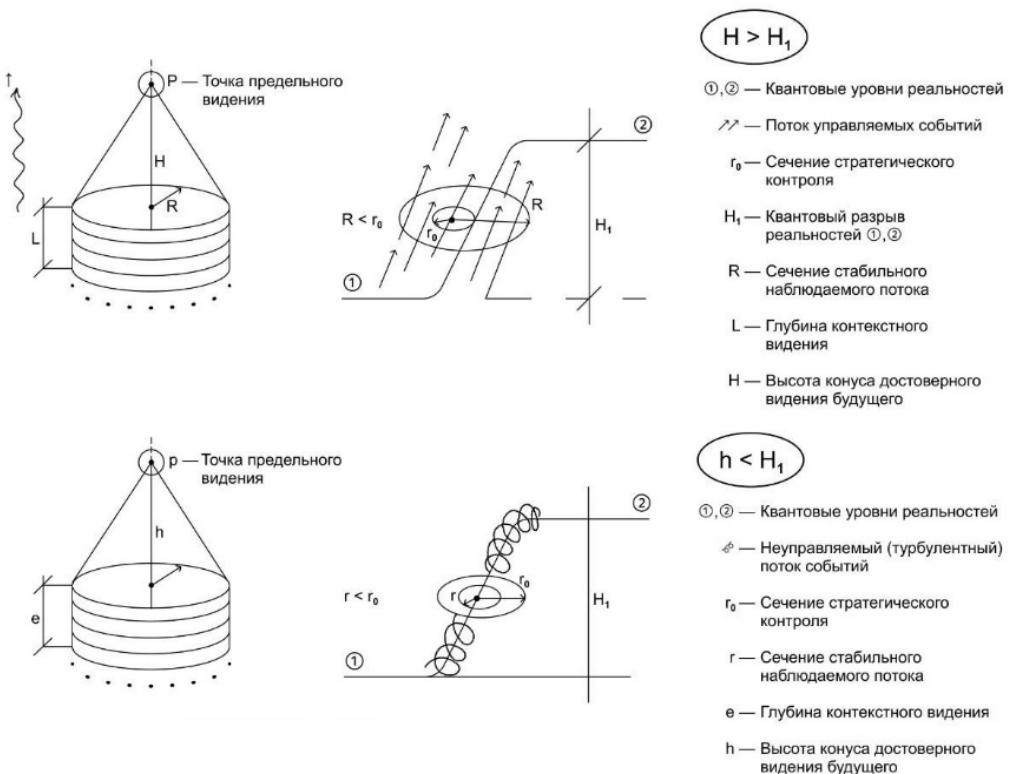
Как было представлено в более ранних текстах [20], плавность стратегических изменений вполне вписывается в каноны СУ именно на этапах аккумулирования контекстов больших квантовых скачков, следующих за периодами подобного накопления. Последние составляют неотъемлемую часть квантового цикла стратегических трансформаций исходной реальности в переходе к новой, целевой реальности.

В динамике оперативного управления, как было показано в предшествующих статьях, базовые контексты текущей реальности остаются неизменными или слабо меняющимися, что и является причиной фактической идентичности исходной и финальной (в завершении оперативно-тактических бизнес-процессов) реальностей. Таким образом, в рамках задач оптимизации оперативно-тактических процессов (в одной и той же реальности) сложностей в их наблюдаемости практически не происходит, а отсюда и непрерывность, плавность изменений соответствующих им параметров. Нетрудно увидеть внешнее сходство плавности оперативно-тактических бизнес-процессов и отсутствия разрывов в период накопления контекстов в квантовых переходах стратегических трансформаций, что сильно затрудняет различение данных изменений без оценок внутренней контекстной динамики ОБУ.

Один из значимых аспектов смешения оперативных и стратегических кейсов может заключаться в субъективном характере различия текущего и перспективного горизонта управления, точнее, в отсутствии порою такового. Подобная ситуация вполне вероятна в силу субъективного характера самого процесса наблюдения, а значит, и наблюдаемости в целом. Рассматривая данную тему с предложенных позиций, резонно предположить, что квантовый характер стратегических изменений в глазах наблюдающего их Стратега возможен во многом из-за частичной утраты последним стратегического контроля за турбулентно

протекающими в ОБУ процессами именно в силу быстроты и масштабности формирования нового событийного поля как следствия 100%-й «достаточности» его контекстного набора. В случае сохранения полноты такого контроля Стратегом ему, как минимум, удалось бы регулировать скорость процессов квантового скачка, а значит,

сгладить его и сделать более предсказуемым в фазе «лавинообразных» изменений. Удержание подобных быстрых процессов в зоне управляемости лежит, таким образом, в плоскости более качественного по объему и контекстной глубине задействованных Стратегом факторов изменений в ОБУ и внешней среде (рис. 1).



Источник: выполнен автором.

Рис. 1. Управляемость квантовых переходов между двумя различными реальностями

Fig. 1. Quantum transition controllability between distinct operational states

Представленная процессная картинка гладкого квантового перехода ОБУ в новое стратегическое качество требует от Стратега дополнительной внутренней ресурсности, например, большей осознанности в контекстном устройстве текущих событий как во временном измерении, так и в масштабе управлеченческого влияния, плюс к этому – компетенция проживания различаемых состояний в ОБУ и вовне его *в моменте* и в динамике целевых трансформаций.

Как видно из рис. 1, управляемость квантовых переходов на другое качество реальности основывается на представлении о пространственном и временном типе осознанно-

сти Стратега [21], что описывается конусами достоверного Видения СубУ.

В верхней части рис. 1 ($H > H_1$) рассматривается случай достаточной осознанности Стратега, когда высота конуса его достоверного Видения больше приведенной величины разрыва в уровнях качества реальности {2} и {1}, что гарантирует плавность управления квантового перехода при сохранении стратегического контроля и управляемости этим переходом.

В ситуации, описываемой нижним изображением на рис. 1 ($h < H_1$), ситуация обратная: величина достоверного Видения Стратега меньше приведенной величины

разрыва уровня упомянутых реальностей. В этом случае сечение стратегического контроля событийного потока меньше сечения самого потока, что и создает эффект неуправляемости данным потоком, а значит, соответствующие изменения воспринимаются СубУ как турбулентные и неуправляемые.

Вышеприведенные рассуждения не меняют принципиально взгляд на квантовую природу стратегических изменений, но лишь делают поправку на возможную субъективную трактовку Стратегом параметра их непрерывности, *гладкости*, что эквивалентно фактически повышению управляемости глобальных процессов в ОБУ и вокруг него.

Стратегическая достижимость и управление контекстами

Подмена специальных подходов стратегического управления инструментами оперативно-тактического регулирования обусловлена неразличением исходной реальности и стратегически достижимой (целевой). Как было показано ранее, при одном и том же визуале, восприятии управляемой ситуации как события, обращение к контекстной их ипостаси показывает коренные отличия в их числе, качестве и динамике их изменений. И наоборот, разные проявленности событий в характере оперативной развертки могут иметь одинаковые базовые контекстные «привязки», т. е. оценка отличий реальностей может делаться только через различие глубинных контекстов. Тогда ответом на вопрос о характере используемой методологии (оперативно-тактического регулирования или стратегического управления) лежит в разрезе исследования изменчивости ключевых контекстов, определяющих динамику их трансформации, а значит, позволяющих понять стабильность исходной реальности.

Как было отмечено ранее, схема принятия решений и генерации соответствующих управляющих воздействий в КО-подходах

соединяет в себе преимущества нормативных и дескриптивных моделей, являясь сбалансированным целым в соблюдении следующих принципов:

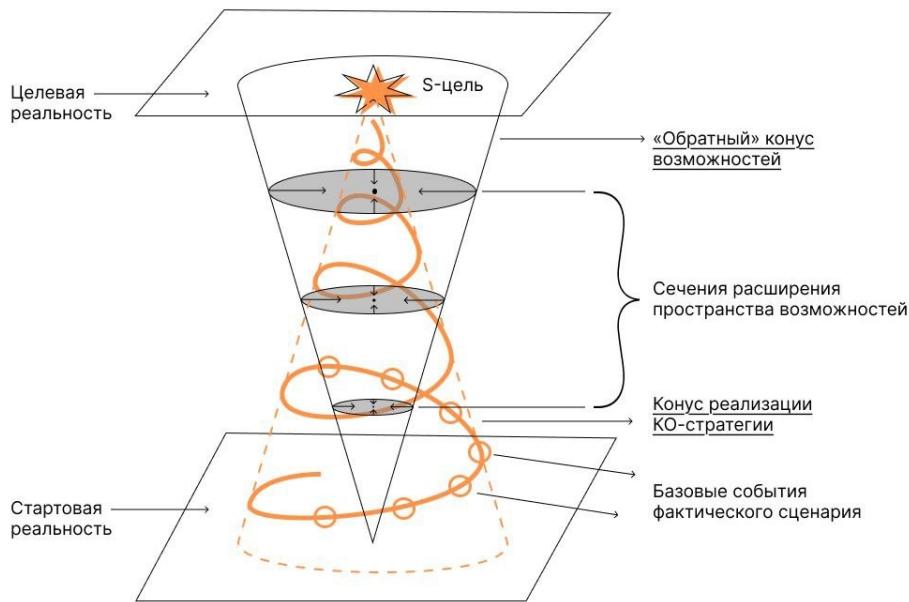
– Стратег строит свою Новую реальность и ориентируется на ее ключевые контексты, представляющие собой грани единой целостности бытия Будущего, развернутые в формате Супер-целей;

– ответственность за Будущее для Стратега – не пустая фраза, но насущная потребность в реализации временной осознанности. Последнее представляет собой состоявшееся и прожитое знание о траектории своего движения в Будущее, постоянно уточняющееся и воспринимаемое как поток контекстных событий, которые ощущает Стратег во весь их масштаб и глубину;

– в реализации КО-подходов задействован принцип фрактальности во временной развертке. Данное обстоятельство позволяет избежать многие недостатки дескриптивных и нормативных моделей, одновременно подходя с самых общих позиций целостности к созданию эксклюзивной для Стратега технологии трансформации исходной реальности в целевую;

– в принятии стратегических решений, с одной стороны, важно руководствоваться объективными данными о внешней среде и контекстных фиксациях. С другой стороны, именно субъективность суждений Стратега определяет в конечном итоге их неотразимость и эффективность, поскольку только личностная уникальность СубУ определяет его способность видеть и использовать возможности, призванные обеспечить ресурсную достаточность амбициозных замыслов;

– ключевым качеством событийного потока управляющих событий является его вихревой характер. Создание событийного вихря управляющих влияний формирует вихрь стратегических изменений, который по мере нарастания своей энергии формирует «обратный» вихрь возможностей (контекстов событий, несущих пул массированных ресурсов для Стратега) (рис. 2).



Источник: выполнен автором.

Рис. 2. Вихрь нарастающих возможностей в процессе выполнения КО-стратегии

Fig. 2. Emerging opportunity vortex in context-oriented strategy implementation

Характерной особенностью финального состояния реализованности Супер-цели в подобной интерпретации потока возможностей является их максимальный охват. В случае пролонгации стратегического вектора в том же направлении (что должно быть предусмотрено Стратегом заранее) фактически формируются условия наибольшего благоприятствования для достижения более масштабной Супер-цели (в смысле создания пула максимальных возможностей в точке конечной реализации прежней стратегии и промежуточного старта в ее продолжении).

Выводы

1. В статье проводятся дальнейшие, более глубокие рассуждения относительно сущностных отличий стратегического и оперативного управления в бизнесе и крупных проектах. В частности, был представлен список наиболее часто встречаемых некорректностей и откровенных заблуждений от трех ведущих школ стратегического менеджмента (с отцами-основателями каждой из них – И. Ансоффом, М. Портером, П. Друкером) с последующим анализом и комментариями по каждому из тезисов.

2. Обозначена в предложенном тексте разница между оперативной и стратегической ресурсностью. Введено понятие внутреннего ресурса (ВР) Стратега и подробно показаны и обсуждены его главные составляющие.

3. Показана роль субъективного начала в принятии стратегических решений и природа в этой связи квантовых скачков при их реализации. Представлена связь *наблюдательности* Стратега (как инверсированной компетенции наблюдаемости ОБУ) с турбулентным характером процесса изменений в реальности и отмечена в этой связи роль эффективно работающих подсистем стратегического контроля.

4. Сформулирован принцип фрактальности в построении КО-моделей как подхода, соединяющего преимущества дескриптивных и нормативных моделей, дополненного технологией вихревой «раскрутки» событийного потока в формате временного фрактала.

5. Сформулирована гипотеза о «вихревой» природе наращивания пула возможностей исходя из ключевых допущений КО-подходов в СУ о возможности целостных управляющих воздействий в рамках концепции «вихревого» стратегирования.

Библиографические ссылки

1. Внедрение стратегического управления / Ансофф И., Кипли Д., Льюис А. О., Хелм-Стивенс Р., АнсоффР. ; пер. с англ. Чам : Palgrave Macmillan, 2019. С. 41–52. DOI: 10.1007/978-3-319-99599-1
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 454 с. ISBN 978-5-00057-373-0
3. Д्रукер П. Практика менеджмента / пер. с англ. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 400 с. ISBN 978-5-00057-332-7
4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. Москва : Книга по требованию, 2017. 330 с. ISBN 978-5-8853-5164-5
5. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / пер. с англ. 10-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 672 с. ISBN 978-5-4461-0381-2
6. Джонсон Г., Скулз К., Уиттингтон Р. Исследование стратегии / пер. с англ. 12-е изд. Лондон : Pearson Education, 2020. 829 с.
7. Давыдова Н. С. Управление антикризисными процессами в промышленно развитом регионе : дисс. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. 2010. 412 с. URL: <https://www.disscat.com/content/upravlenie-antikrizisnymi-prosessami-v-promyshlennorazvitetom-regione> (дата обращения: 21.01.2025).
8. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / пер. с англ. 10-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 672 с. ISBN 978-5-4461-0381-2
9. Богокин А. Л. Когда у стратегии вырастают крылья: Как сделать вашу стратегию неотразимой? Москва : Другое решение, 2020. 178 с. ISBN 978-613-8-38479-3
10. Богокин А. Л. От управления рисками к управлению возможностями в построении будущего // VC.ru. 2021. URL: <https://vc.ru/u/388399-andrey-bogokin/241535-ot-upravleniya-riskami-k-upravleniyu-vozmozhnostyami-v-postroenii-budushchego> (дата обращения: 19.07.2024).
11. Костин А. В. Контекстные стратегии в условиях турбулентности // Журнал стратегического анализа. 2023. № 3. С. 45–62.
12. Минцберг Г. Падение и возрождение стратегического планирования // Harvard Business Review. 2017. № 1. С. 107–114.
13. История развития управленческой мысли // Стратегическое управление и планирование. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/shystory.htm> (дата обращения: 19.06.2025).
14. Богокин А. Л. Когда у стратегии вырастают крылья: Как сделать вашу стратегию неотразимой? Москва : Другое решение, 2020. 178 с. ISBN 978-613-8-38479-3
15. Брэдли К., Хирт М., Смит С. Стратегия за пределами хоккейной клюшки. МакКинзи энд Компани (McKinsey&Company), 2018. 287 с.
16. Брэдли К., Хирт М., Смит С. Стратегия за пределами хоккейной клюшки. МакКинзи энд Компани (McKinsey&Company), 2018. 287 с.
17. Богокин А. Л. Когда у стратегии вырастают крылья: Как сделать вашу стратегию неотразимой? Москва : Другое решение, 2020. 178 с. ISBN 978-613-8-38479-3
18. The future of work after COVID-19: Report. МакКинзиГлобалИнститют (McKinsey Global Institute), 2021. 156 р.
19. Богокин А. Л. Когда у стратегии вырастают крылья: Как сделать вашу стратегию неотразимой? Москва : Другое решение, 2020. 178 с. ISBN 978-613-8-38479-3
20. Богокин А. Л. От управления рисками к управлению возможностями в построении будущего // VC.ru. 2021. URL: <https://vc.ru/u/388399-andrey-bogokin/241535-ot-upravleniya-riskami-k-upravleniyu-vozmozhnostyami-v-postroenii-budushchego> (дата обращения: 19.07.2024).
21. Богокин А. Л. Сущностные аспекты баланса объективного и субъективного в стратегическом управлении // Стратегический экономический университет. 2024. № 2 (15). С. 34–48. DOI: 10.22213/2618-9763-2024-3-17-30. EDN: LUEDDV

References

1. Ansoff I., Kipley D., Lewis A.O., Helm-Stevens R., Ansoff R. *Vnedrenie strategicheskogo upravleniya* [Implanting strategic management]. Cham, Palgrave Macmillan Publ., 2019, pp. 41-52. (in Russ.). DOI 10.1007/978-3-319-99599-1
2. Porter M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otriaslei i konkurentov* [Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors]. Moscow, Al'pinaPublisher Publ., 2015, 454 p. (in Russ.). ISBN 978-5-00057-373-0
3. Drucker P. *Praktika menedzhmenta* [The practice of management]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2015, 400 p. (in Russ.). ISBN 978-5-00057-332-7
4. Mintzberg G., Al'strand B., Lempel Dzh. *Shkoly strategii* [Schools of Strategy]. Moscow, Kniga po trebovaniyu, 2017, 330 p. (in Russ.). ISBN 978-5-8853-5164-5
5. Grant R.M. *Sovremennyi strategicheskii analiz* [Contemporary strategy analysis: Text and cases]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2018, 672 p. (in Russ.). ISBN 978-5-4461-0381-2

6. Dzhonson G., Skulz K., Uittington R. *Issledovanie strategii* [Exploring strategy]. Pearson Education Publ., 2020, 829 p. (in Russ.)
7. Davydova N.S. *Upravlenie antikrizisnymi protsessami v promyshlennorazvitem regione* [Management of anti-crisis processes in an industrially developed region]: Dr. econ. sci. diss. 2010. 412 p. (in Russ.). Available at: <https://www.dissertac.com/content/upravlenie-antikrizisnymi-protsessami-v-promyshlennorazvitem-regione> (accessed 21.01.2025).
8. Grant R.M. *Sovremennyi strategicheskii analiz* [Contemporary strategy analysis: Text and cases]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2018, 672 p. (in Russ.). ISBN 978-5-4461-0381-2
9. Bogokin A.L. *Kogda u strategii vyrastayut krylya: Kak sdelat' vashu strategiyu neotrazimoi?* [When strategy grows wings: How to make your strategy irresistible?]. Moscow, Drugoe reshenie, 2020, 178 p. (in Russ.). ISBN 978-613-8-38479-3
10. Bogokin A.L. *Ot upravleniya riskami k upravleniyu vozmozhnostyami v postroenii budushchego* [From risk management to opportunity management in building the future]. VC.ru, 2021. (in Russ.). Available at: <https://vc.ru/u/388399-andrey-bogokin/241535-ot-upravleniya-riskami-k-upravleniyu-vozmozhnostyami-v-postroenii-budushchego> (accessed 19.07.2024).
11. Kostin A.V. [Context strategies in conditions of turbulence]. *Zhurnal strategicheskogo analiza*, 2023, no. 3, pp. 45-62. (in Russ.).
12. Mintzberg G. [The fall and rise of strategic planning]. *Harvard Business Review*, 2017, no. 1, pp. 107-114. (in Russ.).
13. *Istoriya razvitiya upravlencheskoj mysli* [History of management thought development]. *Strategicheskoe upravlenie i planirovanie*. (in Russ.). Available at: <http://www.stplan.ru/articles/theory/shistory.htm> (accessed 19.06.2025).
14. Bogokin A.L. *Kogda u strategii vyrastayut krylya: Kak sdelat' vashu strategiyu neotrazimoi?* [When strategy grows wings: How to make your strategy irresistible?]. Moscow, Drugoe reshenie, 2020, 178 p. (in Russ.). ISBN 978-613-8-38479-3
15. Bredli K., Khirt M., Smit S. *Strategiya za predelami khokkeinoi klyushki* [Strategy beyond the hockey stick]. McKinsey & Company Publ., 2018, 287 p. (in Russ.).
16. Bredli K., Khirt M., Smit S. *Strategiya za predelami khokkeinoi klyushki* [Strategy beyond the hockey stick]. McKinsey & Company Publ., 2018, 287 p. (in Russ.).
17. Bogokin A.L. *Kogda u strategii vyrastayut krylya: Kak sdelat' vashu strategiyu neotrazimoi?* [When strategy grows wings: How to make your strategy irresistible?]. Moscow, Drugoe reshenie, 2020, 178 p. (in Russ.). ISBN 978-613-8-38479-3
18. The future of work after COVID-19: Report. МакКинзиГлобалИнститют (McKinsey Global Institute), 2021, 156 p. (in Engl.).
19. Bogokin A.L. *Kogda u strategii vyrastayut krylya: Kak sdelat' vashu strategiyu neotrazimoi?* [When strategy grows wings: How to make your strategy irresistible?]. Moscow, Drugoe reshenie, 2020, 178 p. (in Russ.). ISBN 978-613-8-38479-3
20. Bogokin A.L. *Ot upravlenija riskami k upravleniju vozmozhnostjami v postroenii budushchego* [From Risk Management to Opportunity Management in Building the Future]. VC.ru, 2021. (in Russ.). Available at: <https://vc.ru/u/388399-andrey-bogokin/241535-ot-upravleniya-riskami-k-upravleniyu-vozmozhnostyami-v-postroenii-budushchego> (accessed 19.07.2024).
21. Bogokin A.L. [Essential aspects of the balance of objective and subjective in strategic management]. *Strategicheskii ekonomicheskii universitet*, 2024, no. 2(15), pp. 34-48. (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2024-3-17-30. EDN: LUEDDV

A. L. Bogokin, PhD in Economics
Moscow, Russia

THE CHALLENGE OF DELINEATING STRATEGIC AND OPERATIONAL CONTROL LOOPS IN CORPORATE GOVERNANCE SYSTEMS

The article analyzes one of the most widespread myths about the methodology similarity of operational-tactical and strategic management formats. The structural and technological separation of operational and strategic frameworks in management allows for a much clearer understanding of strategic management (SM) specifics, its uniqueness, and at the same time, the scale of challenges in integrating these two different management formats at the corporate level.

The latter is directly related to the creation of an SM system, which includes two key functions: making strategic decisions and their implementation. The methodological foundation of this technology, based on context-oriented approaches (CO approaches) and the associated contextual thinking of the management

subject (MS), has been the focus of analysis in this article. It is shown that the competency of contextual thinking becomes central to the development of strategic thinking among corporate managers, forming a significant component of the MS's internal resource, which determines their long-term achievements.

The task of generating a flow of strategically significant events for SM purposes served as the basis for introducing the concept of "Personal Future Experience" as the second (alongside contextual thinking) key component of strategic thinking for the MS. The development and accumulation of "Personal Future Experience" for a Strategist can be viewed as a measure of his/her productivity in SM processes.

Following the article's logic, the definitions and distinctions of strategic and operational resourcefulness are also formulated, that allows to define more correct and clearer the conditions of viability and effective integration of the two frameworks in a corporate management system.

Overall, the research results presented in the article give an opportunity to determine more precisely between the operational and strategic components of corporate governance, enriching the strategic paradigm by using CO-approaches.

A special section in the article is devoted to the subjectivity of the management system (MS) as its inherent nature. This is followed by a reinterpretation of the observability of strategically important processes and an expansion of the requirements for the competencies and skills of a strategist in distinguishing current changes due to changes in the contextual strategic field.

As a result, there are also special requirements for the clarity of the operation of the strategic control subsystem, aimed at the correct interpretation of the underlying driving forces that determine the dynamics of the managed object (MO).

The role of the fractality principle in constructing a strategic scenario in context-oriented (CO) approaches has been formulated and investigated. Thus, a new class of "spiral" strategies has been introduced for consideration, possessing unique qualities in formatting the target reality.

Keywords: operational management; management systems; strategic control loop; operational control loop; contextual integrity; context-oriented approaches.

Получена: 20.08.2025

ГРНТИ 82.33.17

Образец цитирования

Богокин А. Л. Особенности различия стратегического и оперативного контуров корпоративного управления // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2025. Т. 21, № 4. С. 8–19. DOI: 10.22213/2618-9763-2025-4-8-19

For Citation

Bogokin A. L. [The challenge of delineating strategic and operational control loops in corporate governance systems]. *Social'no-ekonomiceskoe upravlenie: teoria i praktika*, 2025, vol. 21, no. 4, pp. 8-19 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2025-4-8-19