

*В. М. КОЛПАКОВ, канд. воен. наук, д-р менеджмента, проф.
(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)*

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 56–61

Последнее десятилетие, наполненное событиями “реформенного” типа, дает материал для анализа явлений, происходящих в жизни общества, каждого человека. Спад производства, распространение бедности и безработицы, коррупция, преступность, наркомания побуждают многих людей, представителей различных специальностей, искать причины этих явлений и содействовать выводу общества на прогрессивный путь развития.

Почему многие из реформаторских начинаний последних лет не удаются, ведут не к прогрессу, а подчас к прямо противоположным социальным результатам? Какова в этом роль “кадрового фактора”, в чем он проявляется, каковы ориентиры реформ в обществе?

В нашем прошлом, где кадры решали все, кадровая работа была приоритетным направлением управленческой деятельности высшего уровня государственной системы. Кадры в государстве, компании, подразделениях — субъект управления социальными процессами, главный источник и движущая сила превращения замыслов и программ в действительность. При нормальном функционировании этого элемента в обществе наблюдается стабильность, осуществляется функционирование и развитие, в противном случае в нем возникают дезорганизующие процессы и оно приходит к хаосу.

Одна из фундаментальных проблем времени — управление. Однако “управление почему-то не срабатывает, не превалирует в общественной и частной жизнедеятельности людей” [17].

В этом плане вполне обоснованы мысли о том, что “проблема скорее всего не в недостатке управленческого знания, а в его содержании,

не в слабости подготовки управленческого персонала, не в отсутствии управления как такового, а в его нацеленности, организованности и в технологиях его осуществления” [17; 19]. Существует мнение о слабой профессиональной подготовке управленцев, их неготовности решать назревшие проблемы, их недобросовестном отношении к своим обязанностям и злоупотреблении своим положением. Это несоответствие человека требованиям времени обостряет проблему стратегического управления людьми, цель которого — их подготовка к жизни в обществе будущего. Генезис и эволюция идей планетарной значимости, ренессанс геополитики в странах СНГ требуют совместной выработки стратегической линии поведения, формирования и реализации геостратегий. Ускорение глобализации экономических процессов, наблюдающаяся интеграция международного бизнеса требуют повышенного внимания к стратегическому уровню управления кадровым обеспечением, к месту и роли человека при решении стратегических задач различными организациями: от незаметной фирмы, предприятия — до объединений планетарного уровня. “Власть и контроль перешли от производителей к владельцам каналов распределения товаров...” [12]. Транснациональный бизнес уже игнорирует границы национальных государств, происходят интеграционные процессы, образуются “виртуальные территории”, разрушающие обычные представления о географическом пространстве. Эти процессы способны изменить существующую концепцию государства. Изменения внешней среды всегда приводили к совершенствованию стратегического управления,

реализацию которого можно осуществить только с учетом стратегического управления кадрами.

Что понимается под стратегическим управлением? О нем долгое время говорили только военные. Однако конец 80-х и начало 90-х годов ознаменовались смещением интереса многих преуспевающих фирм в сторону стратегических аспектов развития. В эпоху массового производства основное внимание в управлении уделялось разработке и совершенствованию механизма снижения издержек при выпуске продукции. С переходом к эпохе массового сбыта перенос внимания в сфере управления перешел к маркетингу. Приход «постиндустриальной эпохи» обусловил необходимость создания высококачественных видов продуктов с использованием новейших технологий. Современность характеризуется повышенными темпами обновления производства, усилением неопределенности внешней среды, эволюцией систем управления. Чем сложнее и неожиданнее становились процессы в сфере производства товаров и услуг, тем больше усложнялось управление этими процессами.

Наиболее важны сегодня две концепции – стратегического планирования и стратегического управления.

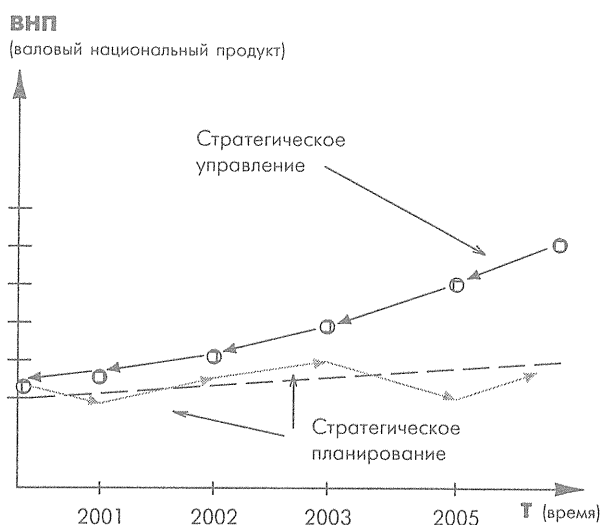
Стратегическое планирование не тождественно известному в свое время перспективному планированию. Перспективный план не опирался на механизм его реализации. Стратегическое планирование характеризуется как особый механизм регулирования плановых решений (оформленных в виде стратегий, концепций, приоритетов).

Принципиальное отличие стратегического планирования от стратегического управления – в альтернативных моделях «корпоративного менеджмента»: планирование и развитие организации «от прошлого – через настоящее – к будущему» или стратегическое управление – «от образа будущего бизнес-успеха – к настоящему» [21] (см. рисунок).

Еще более четко разделил эти концепции П. Друкер: «стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – управление по результатам» [3].

В настоящее время в сфере бизнеса отмечается повышение интереса к стратегическому управлению. Разработке проблем стратегического управления посвящены работы многих серьезных авторов, в которых рассматривается стратегия как специфический процесс управления организацией. Выделяется, как правило, следующее:

- стратегия в своем развитии имеет два этапа (разработку и внедрение);
- стратегия состоит из множества решений;
- стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации.



Стратегическое планирование и стратегическое управление

Стратегическая мысль за последнее десятилетие получила значительное развитие. Ухудшение экономической ситуации в странах Западной Европы значительно способствует этому процессу. Однако сегодня следует признать наличие достаточно серьезных затруднений в возможности эффективного внедрения стратегического управления во все сферы социального управления. Одной из причин, на наш взгляд, является отсутствие достаточно разработанной теории стратегического управления и готовности практики использовать рекомендации этой теории. Результаты наших исследований дают основания сделать вывод о том, что сегодня отсутствуют даже сложившиеся определения понятий «стратегическое управление» и «стратегия». Предлагаем проанализировать существующие концепции стратегического управления. Понятие «стратегия» этимологически восходит к греческому *strategia* (*stratos* – войско и *ago* – веду), т. е. по происхождению является военным термином.

Стратегия – высшая область военного искусства, изучает закономерности и характер войны, разрабатывает теоретические основы планирования и ведения военных операций, занимается определением стратегических задач, вытекающих из политики, и обслуживает ее [18].

Термин “стратегическое управление” применительно к другим сферам деятельности, в частности к экономике, был введен в 60–70-х годах XX ст. в связи с обострением конкурентной борьбы. Классик американского стратегического управления в сфере бизнеса И. Ансофф, анализируя современное понимание стратегии бизнеса, замечает, “что концепция стратегии – материя тонкая, порой весьма абстрактная. Ее формулирование обычно не приводит к каким-либо немедленным результатам... возникает вопрос: может ли такая абстрактная концепция, как стратегия, быть действительно полезной для деятельности компании?” “...сделать выводы о существовании стратегии довольно легко, дать ее четкое описание практически никогда не удается” [3].

Обратим внимание на то, что, по мнению И. Ансоффа, стратегии присуща абстрактность, и четко описать ее не удастся. Далее он констатирует, что в современной практике применяется два взаимосвязанных вида стратегий – *портфельный* и *конкурентный*. Характеризуя первый, он выделяет его четыре основных компонента:

- географический вектор роста (определяет масштаб и направление будущей сферы деятельности фирмы);
- конкурентное преимущество (стремление фирмы достичь успеха в соответствующих областях деятельности);
- синергизм (возникающий между различными сферами деятельности);
- стратегическая гибкость (готовность к изменениям в области бизнеса).

Компоненты конкурентного вида стратегии И. Ансоффом не выделены, но указаны трудности формулирования:

- крайняя политизация решений, предшествующих разработке стратегии;
- противодействие организации (сложившейся культуры, властных отношений) внедрению стратегии как рациональному ядру перестройки;
- возникновение конфликтных ситуаций между привычной деятельностью, приносящей прибыль, и новыми задачами;
- недостаточность информации о состоянии внешней среды и квалифицированных управленцев.

Материалы учебного модуля по стратегическому управлению, отражающие международный опыт и тенденции развития менеджмента, включают в основы стратегического управления семь этапов [16].

Авторы популярного сегодня учебника, излагая общее представление о процессе стратегического управления, предусматривают решение пяти задач [22]: формирование стратегического видения и миссии компании; постановку цели и разработку стратегии; внедрение и реализацию стратегии; оценку деятельности; анализ новых направлений и внесение корректив. Под стратегическим же управлением понимается процесс решения этих задач.

Весьма симптоматично, что практически во всех учебниках, используемых в обучении, даются различные определения понятия “стратегическое управление”.

Анализ определений ([4, 7, 14, 15, 20, 8, 16] и др.) позволяет сделать вывод, что строгого понятийного содержания термина “стратегия” сегодня еще нет. И. Ансофф, пытаясь дать это определение, вынужден был признать, что “систематизированное формулирование стратегии – вещь довольно запутанная и неэффективная” [4]. “В сфере бизнеса вместо слова “стратегия” часто используют слово “политика” [3].

Предлагаемое в учебной литературе понимание стратегии как плана [15], набора правил [4], средства [14], системы мер [7], направления [6, 12, 8] и т. д. скорее показывает на разнообразие в подходах к пониманию стратегического управления, но в учебном процессе оно должно быть четко обосновано. Для раскрытия сущности стратегии, составляющих ее элементов мы предлагаем осуществить более углубленный обзор идей и характеристик понятия “стратегия”.

Обобщая суждения великого китайского полководца VI в. до н. э. Сунь-цзы о стратегиях, можно выделить три группы элементов стратегии: *моральные, материальные, географические*. Эти элементы стратегии, по мнению Сунь-цзы, существуют не изолированно, а находятся в тесном взаимодействии и взаимосодействии, они вытекают друг из друга и друг друга обуславливают. Сегодня говорят в этом случае о синергетическом эффекте. Элементы стратегии взвешиваются с помощью расчетов. Центральной составной частью стратегии является человек, реализующий стратегическую функцию, обеспечивающий *взаимосодействие* всех компонентов при достижении цели. Этот человек должен обладать определенными характеристиками. Одно из главных требований – он должен обладать специфическим мышлением. Сформулированные в древности требования стратегии актуальны и сегодня:

- необходимость сохранения за собой полноты инициативы; способность управлять противником и исключать управление собой; умение управлять движениями (заставлять идти туда, куда я хочу) и действиями противника (принимать бой там и тогда, когда мне выгодно);

- управление действиями противника с помощью овладения тем, что ему дорого; нападать надо на то, что противник не может защитить, но должен спасать;

- применение тактики “выгоды–вреда” (завлечение, заманивание, временная выгода и создание препятствий).

Стратегия реализуется с помощью тактики. При этом цели могут быть достигнуты “прямыми” и “обходными” путями. Главным условием всех успешных действий считается быстрота. Умение подстергать малейшую оплошность противника и, искусно маскируя свои намерения, обеспечивать быстроту удара. Однако главное кроется в подготовке к действиям (изучение противника, среды, проектирование и перепроектирование организации управления и обеспечения борьбы). Для решения этой задачи в динамике меняющейся обстановки интеллектуальный потенциал руководителя должен обеспечивать исключение случайности в выборе варианта действий.

С учетом проведенного анализа под стратегией можно понимать особый метод организации системной деятельности людей при достижении стратегических целей. Существует деятельность мыслительная, когда стратег на основе полученного заказа и цели выполняет стратегический анализ обстановки на театре войны, моделирует варианты развития событий с учетом воздействия различных факторов. Им разрабатываются средства управления подготовкой и ведением войны во времени, в пространстве и в целом.

По версии К. Клаузевица – уже почти нашего современника, стратегия непосредственно связана с обществом, механизмом государственного управления. Стратегический управленец выполняет “заказ” государства, учитывая внешнюю значимость результата. Тактик выполняет свою часть работы “технологически”, исходит из внутренней сущности борьбы, следуя конкретной цели. Реализуемая функция стратега и тактика вписана в систему деятельности, определена целью организации, соответствует ее структуре, имеющимся средствам и ресурсам.

Стратег, получив заказ от политика, переосмысливает политическую цель в военную, наполняет ее новым содержанием и трансформи-

рует в необходимую, удобную для тактика форму. Согласовав внешние цели деятельности подчиненной организации с имеющимися ресурсами, стратег начинает строить планы войны, детализируя их в тактические единицы деятельности.

Важным элементом технологии взаимосвязи стратегии и политики является выделенная К. Клаузевицем категория “установка”. Установка как принципиальная, постоянно действующая в какой-то период направленность системной деятельности организации, является элементом механизма реализации политики. По К. Клаузевицу, стратегия связана с системой общественных отношений, обществом в целом, с механизмом государственного управления. Стратегия разрабатывается в рамках государственного “заказа”, в интересах правящей группировки сил. “Стратегия составляет план войны и связывает с постоянной целью ряд действий, которые должны привести к ее достижению; намечает проекты отдельных кампаний и дает установку отдельным боям... она обязана выступить на театр войны, дабы не месте распорядиться частностями и внести в целое те изменения, в которых постоянно будет нужда” [9]. В понятии “установка” следует выделить качественный переход от стратегического взгляда на войну к тактическому. Следует обратить внимание на то, что, говоря о преимуществах стратегического подхода к управлению в современном бизнесе, следует учитывать необходимость формирования стратегического видения у управленцев [22]. Это видение позволяет стратегу осмыслить “заказ” политика.

Для переноса термина “стратегия” из военной сферы в управленческую практику мирного времени и анализа феномена стратегического мышления необходимо исключить специфику военного содержания, сохраняя при этом деятельную и мыслительную форму термина [1; 23]. Источником стратегического мышления является нормирование (основные функции рефлексии – исследование затруднений (познание), критический анализ результатов исследования и нормирование). Изменение нормы (плана, программы действий и т. д.) происходит как реакция на критику результатов исследования затруднений в решаемой проблеме. Стратегия, норма – это результат депроблематизации. Рефлексивный процесс может быть не стихийным, когда человек действует в затруднительных ситуациях методом (нормой) проб и ошибок, а организованным. При организации нормирования решается зада-

ча разработки и использования критериев, позволяющих выполнять сравнение процесса достижения цели. Критерии (интеллектуальные и оценочные) получают в результате абстрагирования мыслительных и оценочных содержаний. Абстрагирование норм (планов, программ, методов и т. п.) ведет к стратегии.

Таким образом стратегия — понятие, сформированное в сфере военного искусства, изучает закономерности и характер борьбы в военной области, в бизнесе, разрабатывает теоретические основы планирования и проведения операций на полях сражений, в сфере бизнеса и между людьми. Стратегия вытекает из политики, обслуживает ее, разрабатывается и реализуется на основе заказов политиков.

Теоретически под стратегией можно понимать категорию теории управления, показывающую организационную и технологическую взаимосвязь между целями организации и средствами достижения этих целей (методами, технологиями). Стратегия — организующее начало в деятельности людей, обеспечивающее целостность организации и ее направленность на достижение стратегических целей. Анализ практики показывает, что выделяется статическая и динамическая составляющие как в стратегии, так и деятельности персонала, являющейся объектом стратегии. Стратегию используют совместно с методом реализации интегрирующей и координирующей функции в сфере управления. Стратегия — модель достижения планируемого будущего, динамически изменяющаяся во времени и сохраняющая пространственную ориентировку, заданную системой координат, базовыми и индивидуальными ценностями. Стратегия реализуется в тактике, в повседневной деятельности через комплекс социальных и психологических технологий, приемы и способы управления персоналом, механизм управления организацией. Стратегия — это абстрактная норма, она может предлагаться в виде плана, программы, проекта, технологии и т. п. Трудности разработки и реализации стратегий обусловлены необходимостью наличия у людей, занимающихся стратегическим управлением, стратегического мышления. “Секрет” стратегического управления — в наличии мышления, позволяющего: осуществлять стратегическое видение; принимать стратегические решения (на основе анализа обстановки соответствующего уровня); “видеть” взаимосвязи стратегии и политики и управлять ими. Стратегическое мышление базируется на развитых рефлексивных способностях, навыках, при-

обретенных эмпирически (в управленческой практике) или на специальных занятиях (организационно-деятельностных, мыслительных играх). Абстрактность, присущая стратегии, затрудняет ее описание привычным языком, с привлечением логического мышления, тщательно развиваемого у человека последние сотни лет, но не обеспечивающего полноты понимания и последующего решения многих проблем.

Стратегии объединяют людей в их деятельности для достижения общих целей, используя весь арсенал средств (социальные и психологические технологии, методы и приемы и т. п.) управления этой деятельностью, направляя ее на реализацию стратегической цели. При этом учитывается весь возможный комплекс внешних и внутренних факторов реальной действительности, создающий определенную обстановку на театре войны или рынке. Элементы стратегии обосновываются расчетами и учитываются во взаимосвязи. Стратеги всех времен выделяли в стратегическом управлении статическую и динамическую составляющие, центральной частью стратегии определяли человека, придавали большое значение форме (соотношению характеристик противоборствующих сил), а главным системообразующим фактором называли цель деятельности. В процессе стратегической деятельности решают проблемы, а в процессе тактической — повседневные задачи, определенные стратегией.



Литература

1. Анисимов О. С. Основы методологии: В 2 т. — М.: ДАМ и А, 1994.
2. Анисимов О. С. Стратегии и стратегическое мышление (акмеологическая версия). — М.: Агро-Вестник, 1999.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
5. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. — К.: Абсолют-В., 1998.
6. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: Гардарика, 1998.
7. Герчикова И. Н. Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1995.
8. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999.

9. Клаузевиц К. О войне. — М., 1994.
10. Конрад Н. И. Синология. — М.: Ладомир, 1995. — 621 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Ростинтер, 1996.
12. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д, Вонг В. Основы маркетинга. — СПб.: Вильямс, 1998.
13. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. — М.: Русская Деловая Литература, 1998.
14. Менеджмент и рынок: германская модель. — М.: Бек, 1995.
15. Мескан М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
16. Попов С. А. Стратегическое управление. Модуль 4. — М.: Инфра-М, 1999.
17. Робер М. А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. — М.: Прогресс, 1986.
18. Свечин А. Постигание военного искусства. — М., 1999.
19. Словарь русского языка: В 4 т. — М.: Рус. язык, 1988.
20. Стивенсон В. Дж. Управление производством. — М.: Бином, 1998.
21. Стратегия в трудах военных классиков: В 2 т. — М., 1926. — Т. 2.
22. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий. — М.: Инфра-М, 2000.
23. Щедровицкий Г. П. Избранные труды. — М.: Шк. Культ. Полит., 1995.