

А.Я. Анцупов

Стратегическое управление



ИНСТИТУТ
СТРАТЕГИЙ
РАЗВИТИЯ

Анатолий Анцупов

Стратегическое управление

«Техносфера»

2015

УДК 316.48(075) + 65.01
ББК 88.53я7 + 65.290-2

Анцупов А. Я.

Стратегическое управление / А. Я. Анцупов — «Техносфера»,
2015

ISBN 978-5-94836-406-3

В книге обосновывается ключевая роль стратегического управления, дается краткая характеристика состояния зарубежной и отечественной стратегической мысли. Показывается определяющая роль психики лидера в разработке стратегии, раскрывается ее влияние на качество стратегического управления и границы картины мира у стратега. Прикладным ядром работы является авторская концепция оптимизированного цикла стратегического управления. Она включает четыре частных цикла: обоснования, принятия, выполнения стратегии, обобщения опыта стратегического управления. Предпринимается попытка анализа глобальных проблем советских и российских стратегов XX и XXI веков, раскрываются актуальные и прикладные проблемы стратегического управления. Дается анализ проблем риска, внезапности и нестандартных решений в стратегическом управлении. Предлагаются рекомендации лидерам по избавлению от стресса и развитию стратегического мышления.

УДК 316.48(075) + 65.01

ББК 88.53я7 + 65.290-2

ISBN 978-5-94836-406-3

© Анцупов А. Я., 2015

© Техносфера, 2015

Содержание

Введение	6
Часть 1	9
Глава 1	9
1.1. Стратегическое управление – главный вид управления	9
1.2. Кризис стратегического управления в России	11
Глава 2	15
2.1. Зарубежные теории стратегического управления	15
2.2. Проблема стратегического управления в отечественной науке	20
Глава 3	27
3.1. Эволюционная структура психики человека	27
3.2. Качество стратегического управления зависит от качества ума лидера	29
Глава 4	32
4.1. Влияние картины мира лидера на качество управления	32
4.2. Пространственные границы картины мира	34
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Анатолий Анцупов

Стратегическое управление

Книга «Стратегическое управление» Анатолия Яковлевича Анцупова является результатом осмысления автором теории стратегического управления и предлагает практические советы по ее воплощению в жизнь. Несмотря на то что редакция не согласна с Некоторыми тезисами автора, было принято решение о выпуске настоящего издания, так как в условиях реструктуризации российской экономики необходимо качественное планирование и ясное понимание текущих процессов руководителями всех уровней.

Директор Института стратегий развития

П. А. Верник

Издание осуществлено при поддержке АНО «Институт стратегий развития»

Книга издается в авторской редакции

Мнение редакции может не совпадать с мнением автора

Введение

Эта книга написана главным образом для практиков. Ее основная цель – обратить внимание руководителей, прежде всего первых лиц, на крайнюю важность стратегического управления в обеспечении успешного развития организации, региона, страны, человечества.

Недооценка роли стратегического управления – одна из основных причин большинства проблем, с которыми сталкиваются сегодня российские руководители на всех уровнях. Постоянная и энергичная тактическая суeta наших руководителей во всех эшелонах власти создает только иллюзию движения вперед.

История всегда делалась стратегами. Они, как танковые дивизии во время Второй мировой войны, прорываются в неизведанное, определяют направления и границы наступления пехоты. Тактики осваивают ту сферу жизнедеятельности, которая определена и в общих чертах понята стратегами. Тактики идут по колее, стратеги определяют направление движения и прокладывают путь.

В конце XX в. в процессе глобализации мира произошел качественный скачок. Сегодня не только любая организация – каждый человек может получить информацию о любой точке мира и предложить там свои услуги. Всё связано со всем и все связаны со всеми. В этой ситуации мыслить тактически в масштабах только своего «муравейника» и управлять по обстановке – значит выглядеть динозавром на стадионе «Лужники».

Продуманная стратегия – надежный компас, позволяющий ориентироваться и двигаться в лавине информации. Грамотная стратегия – основной способ экономии ресурсов и сил. Хорошая, нестандартная стратегия – главное, если не единственное оружие честных, но слабых в борьбе с сильными эгоистами.

Разработка стратегии – дело затратное и хлопотное. Отсутствие стратегии – вещь опасная. Разработка стратегии требует ума, времени, денег. Особенно важна интеллектуальная составляющая, так как плоды стратегии зреют долго и увидеть их нелегко. *Отсутствие стратегии всегда означает, что вы будете использованы как разменная фигура в стратегии лидеров, у которых хватило ума не экономить на ее разработке.*

Наличие или отсутствие стратегии не бывает случайным. Наличие или отсутствие стратегии жизни у конкретного человека – критерий оценки его ума. Наличие или отсутствие стратегии развития организации – критерий оценки профессионализма ее руководителя. Чем более качественно обоснована стратегия развития организации, министерства, страны, тем более достойный лидер ее возглавляет. Разработка стратегии – основная функция лидера. Реалии XXI в. таковы, что *лидер, не владеющий наукой и искусством разработки стратегии, профессионально непригоден. Он – опасный аутсайдер. В конечном счете он вместе с возглавляемой им организацией будет использован более масштабными стратегами.*

В данной книге предпринята попытка дальнейшего развития теории стратегического управления. Ядром работы является вторая часть. В ней изложена концепция оптимизированного цикла стратегического управления. Ее суть состоит в следующем. Стратегическое управление циклично. Полный цикл стратегического управления включает 4 частных цикла: обоснования, принятия, выполнения стратегии и обобщения опыта стратегического управления.

Цикл обоснования стратегии состоит из 5 этапов: оценка состояния объекта управления и среды, компонентом которой он является; выявление тенденций развития объекта управления и внешних систем; определение системы факторов и причин, влияющих на развитие объекта управления и внешней среды; стратегический прогноз развития объекта управления; обоснование системы целей стратегического управления.

Цикл принятия стратегии также включает 5 этапов: формирование содержания стратегии, обоснование технологии ее реализации, апробация принятой стратегии; оценка результатов апробации, оптимизация стратегии.

Цикл выполнения стратегии также состоит из 5 основных этапов: реализация оптимизированной стратегии, текущая оценка результатов деятельности, оперативная коррекция решений и действий, оценка итоговых результатов деятельности, принятие решения о завершении цикла стратегического управления.

Цикл обобщения опыта включает 2 этапа: обобщение материального опыта стратегического управления, обобщение опыта работы персонала.

Использование данной концепции в практике управления облегчается за счет следующих ее особенностей.

Во-первых, она имеет достаточно универсальный характер. Предложенная последовательность разработки и реализации стратегии может быть использована как в интересах управления развитием конкретной общеобразовательной школы, так и для разработки стратегии развития любой организации, России или человечества в целом.

Во-вторых, ее внедрение не требует от руководителей никаких радикальных перемен. Все, что делает сегодня любой начальник, он уже делает в рамках предлагаемой концепции, только фрагментарно, поверхностно, бессистемно.

В-третьих, концепция может внедряться дозированно, частично, поэтапно. Однако качество стратегического управления будет повышаться даже в случае частичного внедрения.

В-четвертых, данный алгоритм позволит в заметной степени стандартизировать систему управления любыми организациями в масштабах страны. Руководители, работающие в разных сферах, смогут говорить на одном языке.

В-пятых, концепция позволит более объективно оценивать профессионализм любого начальника. Она может стать своеобразным тестом, с помощью которого оценивается степень соответствия руководителя занимаемой должности. Ведь любой лидер должен знать состояние возглавляемой организации, тенденции ее развития, факторы, определяющие это развитие, иметь прогноз будущего, систему целей и т. д.

В-шестых, внедрение концепции позволяет аргументированно отвергать необоснованные инновации.

В работе обосновывается роль стратегического управления и дается характеристика его состояния в России. Предоставляется обзор основных зарубежных и отечественных подходов к стратегическому управлению. Доказывается, что качество стратегического управления определяется качеством психики лидера. Даются рекомендации по расширению лидером границ его индивидуальной картины мира: пространственных, временных, содержательных и вероятностных.

В книге также рассматриваются конкретные проблемы применения концепции оптимизированного цикла стратегического управления, поднимается проблема блеска и нищеты отечественной, зарубежной, глобальной стратегической мысли.

Третий раздел работы посвящен практическим проблемам оптимизации стратегического управления. В нем изложено авторское понимание основных проблем, с которыми столкнулись стратеги XX в. и решают стратеги XXI в. Дается анализ актуальных проблем стратегического развития человека и человечества. Естественно, в авторской версии. Предлагается модульный социотест как методика комплексной и объективной оценки персонала, прежде всего руководителей. Рассматривается сложная проблема взаимопонимания в стратегии. Анализируются различные аспекты риска, внезапности и нестандартных решений в стратегическом управлении.

Более чем актуальными для современной России являются проблемы стратегического выбора между индивидуализмом и коллективизмом, а также стратегия борьбы Добра и Зла. Некоторые аспекты этих проблем рассмотрены в рабочей книге лидера.

Важнейшей практической проблемой для большинства руководителей выступает проблема профилактики стресса. В работе предлагаются конкретные рекомендации, многократно проверенные, позволяющие пожизненно и гарантированно избавиться от любого стресса.

Завершает книгу глава, в которой дается психологический портрет Стратега и обосновываются пути развития у руководителя стратегического мышления.

Не создавший своей стратегии всегда исполняет чужие.

Любая книга по стратегии – лишь авторская версия понимания этой сложной, многоуровневой проблемы, не более того. Общепринятых системных истин в теории стратегического управления на сегодняшний день практически нет. Каждый автор или авторский коллектив излагает свой подход к пониманию того или иного компонента проблемы стратегии.

Данная работа – не исключение. В ней изложены только авторские размышления, которые, естественно, могут критиковаться и дополняться. Тем более, что в 15 главах книги из 16 (за исключением главы 2) поставлены проблемы, которые до сих пор в теории и практике стратегического управления либо не ставились, либо ставились по-другому.

Автор надеется, что читатель *будет оценивать книгу по тому, что в ней есть, а не по тому, чего в ней нет*. Процесс познания бесконечен, поэтому даже в самой хорошей книге по стратегии нет бесконечно многого из тех знаний, которые в принципе могут быть получены по этой интересной, важнейшей и сложной проблеме.

Эта книга написана для самого широкого круга читателей. Интересную, полезную и практическую информацию в ней найдут как званые, так и избранные. Если, конечно, захотят. Любой руководитель может применить предлагаемый алгоритм оптимизации процесса стратегического управления в любой организации. Даже не очень компетентным руководителям (а их в современной России не так уж и мало) эта книга поможет повысить уровень квалификации.

Алгоритм прост и может быть использован как целиком, так и частично. Любой человек, прочитав книгу, может расширить границы своей индивидуальной картины мира и заметно улучшить стратегию жизни.

Автор выражает признательность П.А. Вернику, В.Н. Помогайбину, А.Ю. Сотникову и С.В. Баклановскому за большую поддержку и помощь в подготовке книги к печати. Мы будем благодарны всем, кто выскажет свое мнение о данной работе.

Часть 1

Проблемы стратегического управления

Глава 1

Роль стратегического управления и его состояние в России

1.1. Стратегическое управление – главный вид управления

Управление – функция организованных систем различной природы (социальных, биологических, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима их деятельности, реализацию их программ действия и целей.

Социальное управление – целенаправленное воздействие на общество для упорядочения, сохранения, совершенствования и развития его определенной качественной специфики.

Различают два типа управления: *стихийное* и *сознательное*. Первый вариант воздействия на общество реализуется в результате влияния различных социальных сил (рынок, традиции, обычаи и т. п.). Второй предполагает наличие социальных органов управления, действующих по заданной программе. Из социального управления как особые его отрасли выделяют управление государством, производством, управление в технике и др.¹ Управление людьми и коллективами часто называют руководством.

В зависимости от того, на каком уровне ведется управление и каковы его масштабы, выделяют тактическое, оперативное и стратегическое управление. Тактическим управлением называют самый простой, осуществляемый в конкретной ситуации, не требующий значительных ресурсов вид управления. Оперативным управлением называют такой уровень управления, который занимает промежуточное положение между тактическим и стратегическим уровнями. Чаще всего такое управление встречается в военном деле. В социальных науках и экономическом управлении термином «тактическое управление» часто заменяют «оперативное» и используют его в смысле «управление по ситуации». В этих отраслях управления часто выделяют два уровня управления: *тактическое* и *стратегическое*. Тактическое управление в основном связано с обеспечением нормального функционирования объекта управления. Стратегическое управление обеспечивает развитие объекта, его совершенствование в долгосрочной перспективе.

Понять различия тактического (оперативного) и стратегического управления легче всего, сравнив способы решения на этих уровнях основных задач по управлению организацией (см. таблицу 1.1).

Стратегическое управление играло важную роль в жизни человека во все времена. Однако в современных условиях его роль резко и довольно неожиданно (наверное, для нас – непосвященных в глобальные проблемы) возросла даже по сравнению с тем значением, которое стратегическое управление имело в XX в. Это вызвано следующими основными факторами.

1. Глобализация практически всех важных процессов, происходящих в экономике, политике, военной сфере, культуре. Набирающий сейчас силу финансово-экономический кризис зародился в оплоте «демократии» – США, но уже затронул интересы большинства населения планеты. Всё связано со всем, и все связаны со всеми. В этой ситуации мыслить

¹ И.В. Бестужев-Лада. Философский словарь. 2001. – С. 590.

в масштабах только своего «муравейника» и управлять по ситуации – значит выглядеть динозавром на стадионе «Лужники».

2. Заметное глобальное ослабление позиций Добра. Понятия честности, порядочности, трудолюбия, скромности и др. практически не используются в современных СМИ. В жизни люди, обладающие этими качествами, не всегда входят в круг сильных мира сего и ведут достаточно скромный образ жизни.

«Люди так простодушны и так поглощены ближайшими нуждами, что обманывающий всегда найдет того, кто даст себя одурачить».

Н. Макиавелли

Однако мир держится именно на тружениках и порядочных людях. *Хорошая стратегия – главное, если не единственное оружие честных, но слабых в борьбе с сильными проходимцами.* В XX в. Добро не однажды было побеждено Злом. Для того чтобы выстоять и попробовать выиграть сражение со Злом в XXI в., Добру без мощной стратегии не обойтись.

Таблица 1.1

Сравнение оперативного и стратегического управления (О.С. Виханский, с. 31)

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг в целях получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

3. Обострение проблемы ограниченности многих видов важных ресурсов. Запасы нефти, газа, угля, целого ряда других видов полезных ископаемых конечны или исчерпаемы в исторически близком времени. Леса, пахотные земли и даже запасы пресной воды в недалеком будущем не смогут обеспечить потребности человечества. *Грамотная стратегия – основной способ экономии любых ресурсов и сил.*

4. Интернет и другие информационные технологии завершают превращение мира в «большую деревню». Купить все что угодно и продать свою продукцию уже можно в любой точке земного шара. Масштабы и скорость обмена идеями, знаниями, произведениями искусства и т. п. выросли за последние 20 лет фантастически. По данным компании Google, человечество сегодня за двое суток обменивается таким же количеством информации, каким оно обменивалось за предыдущие 5000 лет до 2003 г. *Продуманная стратегия – надежный компас, позволяющий целенаправленно ориентироваться и двигаться в лавине информации.*

5. Темпы, радикальность и масштабы перемен, с которыми столкнулись человек и человечество в XXI в., таковы, что требуют качественно нового уровня мыш-

ления у руководителей, прежде всего у лидеров. Усложнение системы образования за последние 5000 лет было ответом на усложнение жизни и деятельности человека. Проблему современного усложнения жизни и отстающего от жизни образования обычной реформой последнего не решить. Нужно менять стиль мышления человека, в первую очередь руководителей. Центральное направление таких изменений – овладение стратегическим мышлением. В течение XXI в. лидеры, не владеющие стратегическим мышлением, либо «вымрут естественно, как мамонты», либо будут «танцевать под барабаны» глобальных стратегов, часто не осознавая этого. Эффективно управлять собой, организацией, корпорацией, регионом, страной без разработки стратегии их развития станет невозможным.

В нашем столетии управлять развитием организаций, регионов, стран, цивилизаций будут лидеры, обладающие стратегическим мышлением, способные разработать оптимальную стратегию и реализовать ее.

Стратегия – царица человеческой жизни! Стратегия – трудный, но самый надежный путь к победе. Стратегия – главный критерий оценки ума лидера. Даже слабые стратеги, в конечном счете, всегда били, бьют и будут бить сильных тактиков.

1.2. Кризис стратегического управления в России

Главным критерием оценки качества стратегического управления является состояние объекта управления, а также вектор его развития за оцениваемый период. Попытаемся дать обобщенную оценку состояния стратегического управления в России. Более подробно эта проблема будет освещена в главе 6 (пп. 6.1 и 6.2); главе 7 (п. 7.4) и главе 8 (пп. 8.2 и 8.4).

Среди всех государств мира Россия – СССР – РФ по итогам XX в. является, скорее всего, лидером по людским, территориальным и материальным потерям. Если говорить об абсолютных потерях, то Россия – бесспорный лидер. Относительные потери ряда других государств: Германия, Кампучия и т. п., – по некоторым показателям могут быть сопоставимы с нашими. Итоги XX в. выглядят для нашей страны еще более трагично, если учесть то, что Россия занимает *первое место* в мире по многим ключевым видам ресурсов (полезные ископаемые, территория, леса, пахотные земли и др.). Как объяснить парадокс: *занимая первое место по возможностям, мы находимся на последнем месте по итоговым достижениям?*

Нет следствий без причин. Катастрофические результаты развития России в завершившемся столетии, естественно, имеют свою систему причин. Их анализ – необходимое условие для будущего развития страны. Одной из главных причин, если не ключевой, является, на наш взгляд, низкое качество *стратегического* управления. Точнее, наша беда заключается в несоответствии качества стратегического управления тем заметно возросшим требованиям, которые предъявил к нему динамичный XX в. Мы не можем грамотно реализовать тот мощный потенциал, которым обладаем. Решением задачи перевода той или иной организации, системы образования, общества из одного состояния в другое (оптимальное) занимается теория и практика управления. Поэтому радикальное, не на словах, а на деле, повышение качества управления является важнейшим условием прогресса России в XXI в. Причем чем выше иерархический уровень управления, тем более высокие требования предъявляет к нему жизнь. Качество управленческих решений министра образования, например, должно быть гораздо выше, чем качество управленческих решений директора школы.

Основной причиной такого положения дел является низкое качество стратегического управления страной. Возможно, качество управления было и не совсем низкое. Однако то, что темпы повышения эффективности стратегического управления обществом заметно отставали от темпов усложнения внутренних и внешних условий его развития, практически не вызывает сомнений.

В 2004–2006 гг. автором совместно с Е.В. Дергилевой были опрошены около 400 руководителей среднего звена из ряда регионов России. Одним из вопросов, который им задавался, был следующий: *оцените качество стратегических решений, принимавшихся руководителями России – СССР – РФ в XX в. (1900–2005 гг.).*

Обобщение мнений опрошенных позволило определить оценку ими качества стратегических решений лидеров нашего государства в XX в. (см. рис. 1.1, стр. 19). Оценка давалась по шкале от +5 до -5 баллов. +5 баллов – оценка отличных стратегических решений. -5 баллов – оценка стратегических решений, которые принесли вреда намного больше, чем пользы. Допускались любые промежуточные оценки. Анализ полученных несколько неожиданных результатов позволяет сделать некоторые выводы.

Во-первых, по мнению экспертов, из 11 лидеров, возглавлявших нашу страну в XX веке, пятеро, управляя государством, принесли вреда больше, чем пользы.

Во-вторых, средняя оценка качества стратегических решений всех лидеров по итогам XX в. составила всего +0,13 балла.

В-третьих, позитивную оценку получили качество управления только лидеры в советский период и работа В.В. Путина.

В-четвертых, явно более высоко оценена стратегическая эффективность лидеров, обладающих жестким (И.В. Сталин) или твердым (В.В. Путин) стилем руководства.

В связи с рассматриваемой проблемой главным для нас является вывод о том, что обобщенное качество стратегических решений наших лидеров за последнее столетие примерно равно нулю! Другими словами, польза и вред, которые принесли их стратегии, примерно одинаковы. Следовательно, опрашиваемые считают, что **стратегическое управление страной по итогам XX в. в целом провалено**. Главная беда России – СССР – России в XX веке состояла в том, что большой страной, как правило, руководили маленькие стратеги.

На уровне отраслей экономики! и других сфер жизни общества положение дел, наверное, лучше, но ненамного. В 2009 г., по информации, прозвучавшей по всероссийскому радио, РФ занимала 130-е место в мире по качеству медицинского обслуживания, около 50 тыс. человек ежегодно умирает по причине ошибок медиков, каждый третий диагноз не соответствует действительной болезни и т. д. Качество образования за последние 30 лет существенно снизилось на всех его уровнях. Количество импортного продовольствия, продаваемого в таком мегаполисе, как Москва, превышает 70 %. Это ставит нас в зависимость от мировой экономики и означает потерю продовольственной безопасности страны. В 1985 г. СССР продавал 38 % от общего объема оружия в мире. Россия в 1999 г. продавала только 3 % от этого количества (И.Н. Панарин), причем часть заказов осуществлялась по бартерной схеме.

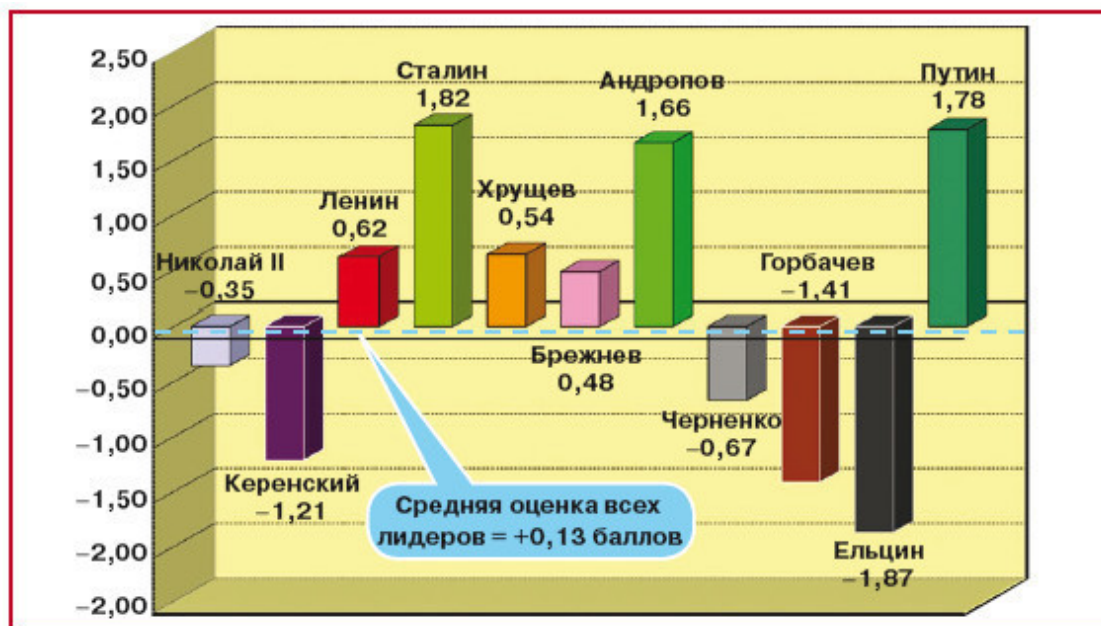


Рис. 1.1. Оценка качества решений лидеров России – СССР— РФ (1900–2005 гг.)



Рис. 1.2. Оценка качества стратегического управления

Оценка руководителями среднего звена качества стратегического управления на уровне организации оказалась заметно выше, чем на государственном уровне (см. рис. 1.2).

Качество своих стратегических решений эти руководители оценили в 2,71 балла по шкале от +5 до -5 (см. приложение 2). Качество стратегических решений своих начальников они оценили в 2,36 балла.

Качество стратегического управления в организации в целом оценено в 2,1 балла. В среднем качество стратегических управленческих решений, принимаемых на уровне организации, оценивается примерно как 40–50 % от максимально возможного. Исследование позволяет сделать два вывода.

Во-первых, в современной России необходимо повысить уровень стратегического управления.

Во-вторых, чем выше уровень стратегического управления, тем ниже его качество, а должно быть наоборот.

Большинство крупных стратегий, реализованных в нашей стране за последние 30 лет, не имеют серьезной интеллектуальной основы. Между тем мудрая стратегия сегодня крайне необходима, она не нужна лишь двум категориям людей: рабам и покойникам. А уж лидер в кресле руководителя просто обязан иметь хорошую стратегию.

Глава 2

Обзор современных подходов к стратегическому управлению

В этой главе мы кратко рассмотрим наиболее существенные моменты различных подходов к стратегическому управлению. Более подробным образом будет проведен анализ сущности, содержания и хода процесса стратегического управления.

2.1. Зарубежные теории стратегического управления

Практика управления началась с появлением человека. Теория управления возникла намного позже. Стратегическое управление как практическая деятельность руководителей начала зарождаться, по-видимому, после того, как оперативное управление достигло определенной степени совершенства. Основные этапы развития менеджмента в понимании этого процесса западными учеными представлены в табл. 2.1 (см. стр. 22).

Первые из известных человечеству высказываний по проблемам стратегического управления принадлежат китайскому военному мыслителю и полководцу Сунь Цзы (около 400–330 гг. до н. э.) и другим древнекитайским полководцам. Несмотря на свою профессию, эти авторы решили сообщить потомкам как о главном не о принципах военного искусства, а о проблемах взаимоотношений человека, наделенного властью, и его подчиненных, проблемах эффективности управления массами. Они акцентировали свое внимание на стратегии выживания и преуспевания в среде «особ, приближенных к императору». Словом, речь шла о стратегии обретения и удержания *общественного и карьерного успеха*.

Известные российские специалисты в области стратегического управления А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухин обоснованно считают, что основы современной методологии и теории стратегического управления закладывались начиная со второй половины XX в.

«Кропотливые расчеты – условие победы; недостаточные – возможность поражения. Тот же, кто вообще не делает никаких расчетов, имеет наименьшие шансы на победу».

Сунь Цзы

Таблица 2.1

Основные достижения в развитии менеджмента до 1990 г.*

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
5000 до н.э.	Шумеры	Письменность; регистрация фактов
4000 до н.э.	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля
2600 до н.э.	Египтяне	Децентрализация в организации управления
1800 до н.э.	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля, установление минимальной заработной платы, признание недопустимости перекладывания ответственности
1491 до н.э.	Евреи	Концепция организации, скалярный принцип
600 до н.э.	Навуходоносор	Контроль производства и стимулирование через заработную плату
400 до н.э.	Сократ	Формулирование принципа универсальности управления
400 до н.э.	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства
175 до н.э.	Като	Использование описаний работ
20 н.э.	Иисус Христос	Единоначалие. Золотое правило. Человеческие отношения
1100	Газали	Требования к менеджменту
1835	Маршалл, Логман	Признание и обсуждение относительной важности менеджмента
1881	Джозеф Вартон	Разработка для колледжа курса предпринимательского менеджмента
1900	Фредерик Тейлор	Научный менеджмент, системный подход, кадровый менеджмент; функциональная организация, исследование рабочего времени, стандарты, планирование, контроль
1916	Генри Файоль	Первая полная теория менеджмента, его функции и принципы, признание необходимости его преподавания

1919	Моррис Л.Кук	Различные области использования менеджмента
1927	Элтон Мэйо	Социологическая концепция
1943	Линделл Уорвик	Сведение воедино и корреляция принципов менеджмента
1949	Норберт Виннер	Разработка системного анализа в теории информации
1965	Игорь Ансофф	Модель стратегического планирования
1976	Ромари Стюарт	Альтернатива и ограничения действий менеджера в различных ситуациях
1985	Том Питерс	Отношение к потребителям как к людям, а к персоналу организации – как к важному ресурсу развития бизнеса

* Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. Учебник. – М.: Омега-Л, 2004.

Официальной датой рождения стратегического управления принято считать 1973 г., когда в г. Нэшвилл (шт. Теннесси, США) была проведена первая международная конференция по стратегическому менеджменту. Первые книги о нем появились десятилетием раньше, а уже в 1972 г. стратегический менеджмент признали и стали практиковать мировые лидеры среди предприятий – General Electric, IBM, Coca Cola, Texas Instruments Inc. и др.² Один из родоначальников стратегического управления И. Ансофф считает, что теория стратегического поведения впервые была более или менее полно сформулирована в 1979 г.³

Говоря о стратегии, он отмечает, что стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы.

² Гапоненко А. Л., Панкрухин А.П., с. 25.

³ Ансофф И. Новая корпоративная... с. 67.

Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих.

Стратегическим менеджментом он называет единство стратегического планирования и внедрение его в жизнь организации.

Другой яркий представитель исследований в области стратегического управления Г. Минцберг выделяет 5 используемых на практике толкований понятия «стратегия».

1. Стратегия – сознательно, заблаговременно разработанный план действий.
2. Стратегия как реализуемая по ходу развития событий последовательность в повелении.

В этом случае стратегия может и не совсем осознаваться.

3. Стратегия как ловкий прием, позволяющий обмануть соперников в ходе конкурентной борьбы или заключенных сделок.

4. Стратегия как позиция, а именно отношение организации с внешней средой.

5. Стратегия как перспектива, и суть ее определяется не только избранной позицией, но и укоренившимся способом восприятия мира. Здесь стратегия по отношению к организации есть примерно то же самое, что и индивидуальные особенности человека.

Г. Минцберг, Б. Альстренд и Дж. Лэмпел⁴ представили наиболее полную классификацию западных научных школ, различающихся по их видению стратегического управления как процесса. Они рассматривают 10 школ, включающих школы дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивные школы, школы обучения, власти, культуры, внешней среды и конфигурации.

Процесс разработки и реализации стратегии Г. Минцберг и его соавторы считают сложно формализуемым.

А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд представили фундаментальную работу, посвященную стратегическому менеджменту; их книга к 2005 г. выдержала 12 изданий. Стратегия компании, считают они, – это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей. Процесс разработки и реализации стратегий состоит из пяти взаимосвязанных управленческих задач.

1. Формирование стратегического видения будущего компании, другими словами, определение долгосрочной перспективы развития, формулировка будущего образа компании и целей организации.

2. Постановка целей; перевод стратегического видения в практическую плоскость.

3. Разработка стратегии.

4. Реализация стратегии.

5. Оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей, стратегии и ее реализации с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей (рис. 2.1).

⁴ Проект Россия. Вторая книга. Выбор пути. М.: Эксмо, 448 с.



Рис. 2.1. Этапы разработки и реализации стратегии

На этапе, предшествующем внедрению стратегического планирования в качестве главной цели организации, фирмы, западные ученые рассматривали прибыль. Когда перемены во внешней среде стали существенными и непрерывными, основными стратегическими целями стали сохранение и увеличение прибыли в ближайшем будущем. *Стратегическое управление на Западе ставит главной целью получение максимальной нормы прибыли и в перспективе создание «потенциала прибыли».*

Анализ доступной зарубежной литературы по проблеме стратегического управления позволяет сделать ряд выводов. К сильным сторонам западных подходов можно отнести следующее.



Во-первых, своевременность реакции не только практиков, но и теоретиков на существенные изменения, произошедшие в способах производства материальных ценностей и условий, в которых этот процесс развивался. Усиление изменчивости внешней среды привело к появлению долгосрочного планирования. Затем было разработано стратегическое планирование. После этого появились первые варианты стратегического управления в виде управления посредством выбора стратегических позиций, управления путем ранжирования стратегических задач, управления в условиях стратегических неожиданностей (И. Ансофф, 1989 г.).

Во-вторых, глубину и реалистичность анализа возникающих управленческих проблем.

В-третьих, разнообразие подходов к многоуровневой и многоплановой проблеме стратегического управления. Именно такое разнообразие является важным условием разработки качественной теории стратегического управления и внедрения ее в практику.

В-четвертых, диалектическое сочетание теории и практики стратегического управления. Практически все, что разрабатывают западные теоретики стратегического управления, многократно и быстро проверяется на практике. Теоретики и практики стратегического управления у них часто выступают в одном лице.

Ограничения западных подходов к проблеме стратегического управления можно выразить в следующих положениях.

1. Неумение, возможно, нежелание преодолеть доминирование экономического подхода в решении проблемы стратегического управления. Непонимание того, что в XXI в. *управление, определяющее в качестве главных только экономические цели, уже не может быть стратегическим*. Даже на уровне организации, не говоря о более высоких уровнях управления.

2. *Степень глубины и системности западных подходов высока, но все же заметно отстает от требований времени*. Разработки проблем стратегического управления не выходят на формулировку общих принципов управления организацией с учетом главных противо-

речий между основными категориями персонала, топ-менеджментом, владельцами бизнеса и др.

3. *Системные вопросы стратегического управления ставятся и решаются гораздо менее энергично, чем частные, конкретные, прежде всего экономические проблемы.* В частности, неизвестны работы, нацеленные на создание общей теории стратегического управления или хотя бы ее элементов. Судя по трактовке стратегического управления в области политики, государственного и военного управления, такие исследования ведутся. Однако они носят либо закрытый характер, либо их результаты не опубликованы на русском языке.

В ближайшее десятилетие заокеанские внешнеполитические деятели, судя по всему, будут продолжать реализовывать свою продуманную глобальную стратегию, нацеленную на укрепление американского лидерства в условиях сдерживания конкурентов, в том числе в сфере распределения ресурсов..

В целом западная теория и практика стратегического управления опережают отечественные достижения в этой области, но, надеемся, не навсегда.

2.2. Проблема стратегического управления в отечественной науке

В советской научной литературе проблема стратегического управления и стратегии либо вообще не выделялась как самостоятельная, либо раскрывалось ее военное содержание. В Советском энциклопедическом словаре (1984 г.) дается одно понятие «стратегия военная». В учебнике «Основы управления» (1986 г.) никаких понятий, связанных с проблемой стратегии, нет. Даже в научной военной литературе вопросы стратегии освещаются главным образом в связи с Великой Отечественной войной. До ктора военных наук, генералы, написавшие «Основы управления войсками» (1984 г.), термин «стратегия» и его производные не используют ни разу.

Такое невнимание к теории стратегического управления крайне дорого стоило практике развития СССР в конце XX в. *Главной причиной его развала стали стратегические ошибки руководства страны.*

Важно отметить, что практическое решение проблем стратегического управления в дореволюционной России и СССР до 70-х гг. прошлого столетия было организовано на довольно высоком уровне. Допускались стратегические ошибки, которые естественны для любого государства.

Однако были и многочисленные стратегические достижения, целый ряд из которых можно считать выдающимися. Достаточно назвать блестящую стратегию расширения географических границ государства, освобождение от татаро-монгольского ига, победы над тевтонцами, шведами, поляками, французами, турками, немцами. Крупными экономическими успехами можно считать мощное развитие хозяйства страны в конце XIX в., выполнение плана ГОЭЛРО, восстановление экономики после победы над фашистской Германией, великолепные стратегические достижения по освоению космоса, в ракетостроении, создание одних из лучших в мире систем образования, здравоохранения и т. д.

В первых российских учебниках по стратегическому управлению проблема истории отечественной стратегической мысли практически не освещалась (О.С. Виханский, А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин, см. ниже). Это, скорее всего, связано с тем, что обобщать в сфере стратегической экономической мысли было пока нечего. Примерно с 1990-х гг. появляются статьи, а затем книги российских авторов, в названиях которых появился термин «стратегическое управление». Подавляющее большинство этих работ посвящено стратегическому управлению в области экономики!.

Понимание стратегического управления отечественными авторами в целом совпадало с пониманием этих проблем западными учеными. В двух основных учебниках по стратегическому управлению уже даются конкретные определения.

Заслуживающей внимания представляется точка зрения Б. Г. Литвака (2000 г.), который утверждал, что «под стратегией мы будем понимать совокупность, в которую входят:

- долговременные цели, определяющие деятельность организации (стратегические цели);
- технологии, с помощью которых реализуется достижение *стратегических целей*;

система управления, обеспечивающая достижение стратегических целей, в том числе люди как основная составляющая часть системы управления» (Литвак Б.Г., с. 172–173).

Ключевым понятием здесь являются «стратегические цели». Автор отмечает две основные причины того, что далеко не всегда в организации имеется четко сформулированная стратегия ее деятельности. Причинами этого являются, во-первых, непонимание того, что стратегию стоит четко определить, во-вторых, неумение ее четко сформулировать.

Наиболее информативной характеристикой подхода тех или иных авторов к пониманию сути стратегического управления является определение ими его структуры и этапов.

С точки зрения О.С. Виханского, стратегическое управление имеет структуру, представленную на рис. 2.2.

«Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей».

О.С. Виханский

А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухин видят составные элементы стратегического управления несколько по-иному (см. рис. 2.3).

«Стратегия организации – это комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с внешней и внутренней средой, перспективных целей организации, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей (с определенными запасными вариантами) и ориентации деловой активности организации».

А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин

Выше представлены точки зрения авторов наиболее фундаментальных работ по данной проблеме – основных российских учебников по стратегическому управлению.



Рис. 2.2. Структура стратегического управления



Рис. 2.3. Составные элементы стратегического управления

В ряде других работ также предлагаются варианты основных этапов, которые включают стратегическое управление. Например, в оригинальной и глубокой работе, посвященной перспективам развития России в XXI в.⁵, обосновываются следующие этапы деятельности по ее спасению (см. рис. 2.4). Анализ этих этапов показывает, насколько нелегко структурировать процесс стратегического управления.

⁵ Проект Россия. Вторая книга. Выбор пути. М.: Эксмо, 448 с.



Рис. 2.4. Этапы деятельности по спасению России. Проект Россия (с. 9—10)

Еще один вариант последовательности задач, решаемых в процессе стратегического управления, предложен В.К. Котельниковым (см. рис. 2.5).



Рис. 2.5. Стратегическое управление для адаптируемых организаций

Различные аспекты проблемы стратегического управления плодотворно разрабатываются, в частности А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухин рассматривают стратегическое управление применительно к некоммерческим, в том числе государственным организациям, территориальным общностям – странам, регионам, городам. Несомненным достоинством их работы является научное руководство авторами разработкой стратегий развития целого ряда конкретных фирм и организаций. Например, в результате разработки стратегии развития г. Киржач Владимирской области был получен достаточно неожиданный результат. Доходная часть бюджета города за 2 года выросла почти в 4 раза. В город приехали инвесторы, которые признали,

что одной из главных причин их появления стало наличие стратегических ориентиров развития города, закреплённых в виде плана стратегического развития. На этой основе делается умеренно оптимистический вывод: в отечественных малых городах само наличие стратегического плана городского развития становится фактором их экономического роста и возрождения⁶.

О.С. Виханский более трети текста в первом отечественном учебнике «Стратегическое управление» уделяет стратегии использования человеческого потенциала. Такое внимание экономистов к психологии стратегического управления вызывает уважение и вселяет оптимизм. Для того чтобы отечественные ученые стали выше западных экономистов на одну ступеньку, им осталось сделать всего лишь один, но существенный шаг: понять, что *не человеческий потенциал используется для достижения экономических целей, а, наоборот, экономика существует для того, чтобы развивать человеческий потенциал*.

Наиболее глубоко проблема стратегического управления проработана в трудах Б.Н. Кузика, Ю.В. Яковца, В.И. Кушлина и других авторов, принадлежащих к этой группе стратегов-экономистов. В своих работах они рассматривают перспективы России и мира в XXI веке, стратегию инновационного прорыва нашей страны, проблемы прогнозирования, стратегического планирования и национального программирования.

Э.Н. Ожиганов поднимает сверхважную сегодня для России проблему стратегического анализа политики. Он приходит к выводу, что политические процессы представляют собой многофакторные сети взаимодействия людей и обстоятельств, для которых не существует генерализующих теорий. С одной стороны, их развитие нельзя планировать на основе изолированной классификации каких-либо групп факторов. С другой – стратегический анализ «вычисляет» базовые характеристики этих групп главных факторов, прежде всего: а) основных игроков политической сцены; б) ресурсов, которые они используют для достижения своих целей; в) тактик, применяемых ими; г) сил, на которые они опираются в борьбе за господство.



Рис. 2.6. Основные элементы стратегического управления (Карпов А.Е., 2005 г.)

⁶ А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухин, 2008.

Политическая стратегия определяется как проектирование политических действий и овладение ключевыми факторами политической ситуации в целях достижения господства в определенной сфере интересов (Э.Н. Ожиганов, с. 23).

А. Е. Карпов в работе «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса» анализирует многочисленные примеры использования стратегического менеджмента в российских компаниях. Сильной стороной его книги является то, что основное внимание (примерно 60 % текста) уделено реализации стратегии.

В. И. Маслов анализирует ключевой компонент в стратегическом управлении – стратегическое управление персоналом. Он приходит к выводу, что современные модели управления персоналом, как правило, не учитывают интересов клиентов и окружающей среды. Развитие стратегического управления персоналом предполагает решение двух задач: во-первых, повышение профессионального уровня и изменение ценностных ориентаций работников; во-вторых, изменение представлений высших руководителей о сущности кадровой работы в новых условиях. Менеджмент XXI в. будет принципиально отличаться от практики управления в прошлом веке. Одним из отличий будет признание стратегического управления персоналом безусловной предпосылкой успешного менеджмента в целом (В.И. Маслов, с. 276).

Э.М. Коротков сформулировал следующие 7 принципов стратегического управления, включающих:

1. Научно-аналитическое предвидение и разработку стратегии.
2. Учет и согласование внешних и внутренних факторов развития организации.
3. Соответствие стратегии и тактики управления организацией.
4. Приоритетность человеческого фактора.
5. Определенность стратегии и организации стратегического контроля.
6. Соответствие стратегии организации имеющимся ресурсам.
7. Соответствие стратегии организации имеющимся технологиям.

Отечественные ученые (В.Г. Алиев, О.С. Виханский, А.Л. Гапоненко, Е.А. Исаева, В.К). Котельников, Б.Н. Кузык, А.Н. Панкрухин и др.) выполнили еще ряд интересных работ, в которых развиваются идеи западных теоретиков, делаются попытки адаптировать их к современной российской экономической ситуации, предлагаются собственные подходы к проблеме стратегического управления.

В целом отечественные разработки по стратегическому управлению несколько отстают от западных. Интенсивность исследования этой ключевой проблемы, определяющей перспективы выживания российского общества, абсолютно не соответствует необходимому уровню. Наши ученые работают скорее изолированно, чем скоординированно. Например, частота взаимного цитирования намного ниже, чем у западных специалистов.

Главными причинами трудностей в развитии отечественной теории стратегического управления являются:

- недопонимание приоритета обоснованной глубокой стратегии над решением тактических задач;
- сложность разработки оптимальной стратегии в условиях радикальных, масштабных и быстрых перемен, постоянно идущих в нашей стране;
- необходимость противостоять мощным «серым» и тайным стратегиям;
- отсутствие не то что требуемого, а вообще какого-либо финансирования серьезной работы по этой сверхсложной проблеме;
- недооценка стратегами-экономистами: а) ключевой роли человека в стратегическом управлении, прежде всего роли лидеров; б) степени управляемости мировых и региональных социально-экономических процессов со стороны глобальных стратегов; в) важности четкой проработки всех этапов полного цикла стратегического управления.

Стратегические проблемы развития человека, организации, общества были поставлены также в работах М.И. Веллера, М.Г. Делягина, А.И. Казинцева, С.Г. Кара-Мурзы, Б.Н. Кузика, О.А. Платонова, Н.В. Старикова и многих других.

Глава 3

Психика лидера и качество стратегического управления

3.1. Эволюционная структура психики человека

Очень трудно, если вообще возможно, проникнуть в суть стратегического управления, не понимая содержания психики человека вообще и лидера в частности. Важно также представлять основные тенденции в эволюции психики. Ведь все стратегические планы рождаются в психике. Выполнение стратегии целиком и полностью зависит от качества работы психики руководителей и исполнителей. Обобщение опыта также представляет собой главным образом работу психики.

Что же такое психика? Психика – это, во-первых, функция мозга; во-вторых, субъективный образ части объективного мира; в-третьих, высшая форма отражения; в-четвертых, продукт длительной эволюции форм отражения.

*В интегрированном виде понятие эволюция в науке выражает...
непрерывное, постепенное, количественное и качественное изменение сложных
систем во времени, их необратимое развитие.
В.Н. Помогайбин, 2013*

Эволюция психики представляет собой постепенное, непрерывное, более или менее длительное ее изменение во времени. Можно выделить три уровня эволюции психики: межвидовой, внутривидовой и онтогенетический. *Межвидовой* уровень эволюции психики заключается в постепенном изменении ее от простых форм к более сложным по мере развития видов животных от первых рыб к земноводным, рептилиям, птицам, млекопитающим и человеку. Это эволюция психики как явления жизни на Земле.

Внутривидовой уровень эволюции психики состоит в постепенном изменении ее по мере развития человека или животного как вида. Человек как вид млекопитающих существует примерно 1,5 млн лет. В течение этого периода психика непрерывно изменялась. Эти изменения составляют нашу внутривидовую эволюцию психики.

Онтогенетический уровень эволюции психики – ее развитие в онтогенезе, т. е. в процессе жизни человека (животного) от рождения до старости и смерти.

Помимо эволюции психики для понимания ее роли в эволюции стратегии конфликтов важно иметь представление об эволюции конкретных психических процессов, свойств, состояний и образований. Эволюция также затрагивает все более или менее длительные конкретные психические явления: стресс, ценности, образы конфликтной ситуации, цели, мотивы, мышление и т. п.

Кратко рассмотрим макроэволюцию психики – ее межвидовой уровень. Психика как явление жизни на Земле возникла, по приближенной оценке, примерно 500 млн лет назад.

В.И. Вернадский отмечал:

*Начиная с кембрия, т. е. в течение 500 млн лет, мы видим, что от
времени до времени, с большими промежутками... идет увеличение сложности
и совершенства строения центральной нервной системы, центрального
мозга»._*

Первоначальный уровень психического отражения является бессознательным. Он представлен главным образом инстинктами. К основным инстинктам можно отнести инстинкты самосохранения, размножения, территориальный, иерархии, борьбы за жизненные ресурсы,

агрессии, стремления к обеспечению определенной избыточности жизненных ресурсов и др. Психика низших животных, таких как рыбы, земноводные, рептилии, представляет собой в основном бессознательный уровень психического отражения (см. рис. 3.1).

Затем, примерно 50–60 млн лет назад, у высших животных появился новый, более сложный уровень психического отражения – подсознание. Оно в основном представлено эмоциями. Эмоции характеризуются большим разнообразием. Их можно разделить на два больших класса: положительные и отрицательные. К положительным относятся радость, удовольствие, удовлетворение, эйфория и др. В числе отрицательных эмоций можно назвать неприязнь, гнев, разочарование, неудовлетворенность, подавленность, обиду и др.

В качестве примера психики, представленной главным образом бессознательным, можно привести психику крокодила. Более сложной, включающей не только бессознательный, но и подсознательный уровни психического отражения, является психика собаки.

Сознание, свойственное человеку, возникло примерно 500 тыс. лет назад. Это высший уровень психического отражения, возникший естественным эволюционным путем. Сознание присуще только человеку как общественно-историческому существу. Интеллект отличает человека от животных и относится к сфере сознания.



Рис. 3.1. Эволюционная структура психики человека

К надсознанию мы относим духовность, стратегическое мышление и психические образования, которые способен сформировать у себя человек в результате длительных специальных тренировок. Возникло оно примерно 5 тыс. лет назад.

Существуют разные люди: для одних главными ценностями являются духовные, для других – материальные. Кроме того, в зависимости от масштабов мышления люди делятся на стратегов и тактиков. Есть люди, которые могут ходить босиком по раскаленным углям. Эта способность вырабатывается возможностями психики таких людей, а не особенностями строения

кожи на подошвах их ног. Следовательно, в психике людей, способных к огнехождению, есть что-то, чего нет у других людей. Это пример надсознания. Путем целенаправленных тренировок каждый человек может сформировать у себя различные сверхспособности и развить надсознание.

Четкое разделение названных четырех уровней психического отражения возможно только по двум критериям. Во-первых, по временной последовательности возникновения в процессе эволюции психики. Сначала появилось бессознательное, затем подсознание, после – сознание и, наконец, надсознание. Во-вторых, по степени сложности самого процесса психического отражения. Бессознательное – относительно более простой уровень психики по сравнению с подсознанием и т. д.

В психике конкретного человека или животного не существует жестких границ между различными уровнями психического отражения. Здесь психика функционирует как единое целое, имеющее, естественно, в силу своей сложности определенную структуру. Нет общепринятых точек зрения о времени возникновения как самой психики, так и различных ее уровней.

Если представить время макроэволюции психики в виде отрезка длиной 1 м, то сознанию будет соответствовать отрезок длиной 1 мм, а подсознанию – 10 см. Время эволюции сознания в процессе развития жизни на Земле составляет примерно 0,001 от времени эволюции бессознательного.

Один из важнейших выводов, вытекающих из сказанного, состоит в том, *что бессознательное и подсознание играют в повседневной жизни человека гораздо более значительную роль, чем это кажется на обывательский взгляд.*

В принятии человеком решения о выборе того или иного варианта стратегии поведения или деятельности участвуют все уровни его психики. Сам человек наиболее полно фиксирует и осознает те психические процессы, которые происходят на уровне сознания. Однако из этого не следует, что сознание всегда играет определяющую роль в поведении и деятельности индивида.

Сознание гораздо менее устойчиво к воздействию стрессовых факторов по сравнению с бессознательным и подсознанием. В ситуации опасности для жизни, конфликта, под влиянием алкоголя и т. п. влияние сознания на поступки человека уменьшается. В стрессовых, конфликтных ситуациях регулирующая роль бессознательного и подсознания в поведении и деятельности человека заметно возрастает по сравнению с обычными ситуациями. Но именно стресс характерен для поведения человека в нестандартных или экстремальных ситуациях. В стрессовых ситуациях часто не бессознательное «обслуживает» сознание, а, наоборот, сознание приспособливает, если успевает и может, стереотипы поведения, заложенные в бессознательном, к особенностям конкретной обстановки.

По мнению американских психологов, примерно 94 % стратегий поведения человека формируется на уровне бессознательного и подсознания. Для руководителя крайне важно стремиться максимально учесть бессознательные и подсознательные элементы психической деятельности людей при разработке и реализации стратегии. Без такого учета дать сколь-нибудь действенные практические рекомендации по регуляции поведения и деятельности человека в процессе управления, прежде всего стратегического, вряд ли возможно.

3.2. Качество стратегического управления зависит от качества ума лидера

Фундаментом стратегического управления является мировоззрение лидеров, разрабатывающих и реализующих стратегии. Стратегическое управление всегда есть продукт психики и, прежде всего, ума руководителя. Поэтому качество стратегического управления в принципе не может превосходить качество подготовки управленцев, их интеллектуальный потенциал. Авторы и организаторы выполнения стратегии во время работы могут быть в разной интеллек-

туальной форме. Состояние психики любого человека подвержено заметной динамике. Особенно существенные колебания характерны для творческих состояний. Но ведь именно в таких состояниях лидеры могут разрабатывать действительно инновационные и эффективные стратегии.

Качество стратегии определяется тем, насколько глубоко, объективно и разносторонне лидер оценивает актуальное состояние объекта управления. Поверхностное знание состояния объекта не позволит разработать хорошей стратегии его развития, какие бы усилия для этого ни прикладывались. Но представление о состоянии объекта управления – это продукт интеллектуальной деятельности руководителя, плод его ума. Каков ум лидера, таково и качество стратегического управления, им реализуемого. Так, не соответствующие времени воззрения советских лидеров были одной из причин нашего стратегического поражения в холодной войне.

Часто руководитель по разным причинам не может показать все, на что он способен. В этом случае эффективность стратегического управления будет ниже возможностей лидера. Такие ситуации нередки в деятельности не только крупных, но и великих управленцев. Практически любой лидер знает по своему опыту цену не только крупных побед, но и не менее масштабных и неожиданных поражений. У каждого из нас есть свои Куликово поле, Бородино, Вяземский котел и Сталинград.

Качество стратегического управления может быть ниже качества психики лидера. Но оно не может быть выше качества его психики. Иногда непродуманное решение оказывается удачным. Но это везение – весьма редкий случай, а главное – оно всегда имеет тактический, временный характер.

Работа по повышению качества стратегического управления неизбежно должна начинаться с отбора, обучения и формирования команды разработчиков и реализаторов стратегии. Удивительно, но ключевая роль психологии в обосновании и реализации любой стратегии ни в одной из современных концепций стратегического управления не просматривается. В России и на Западе специалисты в области стратегического управления полагают, что разработать хорошую стратегию может практически любой руководитель, обладающий достаточными экономическими знаниями и соответствующим опытом работы.

Психологические проблемы, являющиеся основными в стратегическом управлении, не только не решаются, но часто даже не ставятся и не осознаются. Профессиональные психологи в разработке и реализации стратегии не участвуют. В основе всех крупных современных концепций стратегического управления пока господствуют экономический подход и здравый смысл.

До нынешнего глобального кризиса господствующая методология стратегического управления в целом позволяла решать большинство проблем, возникавших в процессе эволюции цивилизации. Однако XX век, особенно его вторая половина, показал, что эпоха безраздельного доминирования экономии! и экономистов в стратегическом управлении завершилась. Поскольку первоисточником всех главных стратегических проблем являются люди, знание их психологии выступает первым условием разработки стратегий, ведущих к выходу из финансово-экономического, экологического, политического тупика, в котором оказалось сегодня человечество.

*Исходной важнейшей психологической проблемой является определяющая роль психики руководителей в обеспечении качества стратегического управления. Попытка усилить роль психологии в оптимизации стратегического управления предпринята в этой книге. Предлагаемая во втором разделе данной работы **концепция оптимизированного цикла стратегического управления** нацелена на решение ряда давно назревших психологических проблем в деятельности стратегов. Важнейшими среди них являются, во-первых, знание лидерами структуры и принципов работы своей психики и психики людей, с которыми они взаимодействуют в процессе стратегического управления. Вторая проблема связана с картиной мира,*

имеющейся у лидера, ее границами и ее определяющим влиянием на качество стратегического управления.

Глава 4

Стратегическое управление и картина мира лидера

4.1. Влияние картины мира лидера на качество управления

В предыдущей главе было обосновано, что качество стратегического управления не может быть выше качества психики лидеров, разрабатывающих и реализующих стратегию. Одной из важнейших характеристик психики лидера является его представление об окружающем мире, своем месте и роли в нем, месте в этом мире объекта управления.

Обобщенное представление человека о мире, в котором он живет, информационная модель этого мира в психике называется картиной мира. На картину мира в процессе ее формирования и развития влияет много внешних и внутренних факторов. Основными чаще являются внешние факторы. К главным среди них можно отнести: возраст человека, его образование, жизненный опыт, профессиональную деятельность, социальную, экономическую, культурную и политическую среду, в которой он живет, другие факторы. Внутренними факторами, формирующими картину мира, являются способности человека, особенности его характера, личностные и профессиональные качества, темперамент и др.

В процессе жизни картина мира у человека постоянно изменяется. Она усложняется, становится более разносторонней, глубокой и объективной. Вспомним представления о мире, которые у нас были до школы, в 3-м классе, в 7-м классе, в 10-м классе, в возрасте 20, 25, 30 и далее лет. Темпы развития картины мира с возрастом уменьшаются. Однако радикальные изменения в картине мира могут происходить в любом возрасте. Характер развития картины мира у человека может быть эволюционным и скачкообразным.

Важнейшей характеристикой картины мира человека являются ее границы. Окружающий нас мир бесконечен в пространстве, времени, содержательных характеристиках и вариациях возможного развития событий. Наши представления о мире в силу естественных биологических и психологических причин всегда весьма ограничены. Человек по природе своей не может охватить всю бесконечность мира, в котором он рождается, живет и умирает.

Психологическая модель окружающего мира у каждого человека является по отношению к самому миру предельно упрощенной, поверхностной и фрагментарной. Разумеется, эта упрощенность касается модели макромира, а не маленького мирка, в котором каждый из нас обитает.

Следует различать общую картину мира и конкретную модель мира, выступающую информационной основой в процессе принятия руководителем управленческого решения в конкретной ситуации. Конкретная модель мира обычно является частью картины мира. Можно иметь представление о строении солнечной системы, но, разрабатывая стратегию развития, например, завода, ограничиться анализом ситуации в пространственных рамках города, в котором данный завод расположен. С другой стороны, глобальные стратегии, принимая стратегические решения, учитывают ситуацию, сложившуюся в масштабах планеты. Сегодня наверняка учитывается и соотношение сил стран, имеющих космические объекты в ближнем космосе.

Основными границами картины мира являются пространственные, временные, содержательные и вероятностные границы.

Пространственные границы показывают тот объем пространства, который лидер в принципе может оценивать в конкретной ситуации, принимая стратегические решения. Пространственные границы картины мира у различных людей могут иметь просто фантастические отличия. Пространственные границы картины мира грудного ребенка ограничены стенами той квартиры, в которой живут его родители. У маститого ученого-космолога пространственные

границы картины мира могут простираться до внешних границ Метагалактики, т. е. на расстоянии примерно 13,7 млрд световых лет.

Временные границы картины мира определяют тот отрезок времени, в рамках которого человек имеет хотя бы какое-то представление об основных происходивших событиях. Маленький ребенок живет в границах нескольких часов. Тот же ученый-космолог может иметь пусть смутные, но все же представления о главных событиях в Метагалактике с момента Большого взрыва. Последний произошел примерно 13,7 млрд лет назад.

Вероятностные границы картины мира связаны с диапазоном возможных вариантов развития событий, которые способен прогнозировать человек. Эти границы зависят также и от того, какой спектр возможных причин событий, произошедших в прошлом, может представить руководитель. Минимальными вероятностными границами картины мира обладает ребенок, который ничего не прогнозирует в будущем. Он живет только настоящим. Наиболее широкими вероятностными границами картины мира обладает человек, допускающий, что в следующее мгновение теоретически может произойти абсолютно все. Не равна нулю вероятность столкновения Земли с крупным метеоритом, в результате которого может быть полностью или частично уничтожено человечество. Нельзя полностью исключать и возможность чуда, которое позволит России быстро возродиться.

Содержательные границы картины мира определяются глубиной понимания человеком того, что происходит с ним и вокруг него. Эти границы в большей степени связаны с глубиной ума человека. Ребенок верит всему, что показывают по телевизору. Депутат Государственной Думы не верит ничему, что показывают по телевизору. Почему так происходит? Потому что у ребенка и депутата Государственной Думы разные содержательные границы картины мира. Депутат знает гораздо больше ребенка и, самое главное, понимает больше него. Содержательные границы картины мира зависят от глубины понимания человеком скрытых смыслов, причин и механизмов происходящих с ним и вокруг него событий. Чем мудрее человек, тем шире у него содержательные границы картины мира. Возможно и наоборот: сначала человек расширяет границы своей картины мира, а затем становится более мудрым.

Границы картины мира у лидера не просто влияют на качество разрабатываемых им стратегий. Они полностью определяют это качество. *Чем шире границы картины мира у лидера, тем более качественную стратегию способен он разработать.*

Если поставить задачу разработать стратегию возрождения России коллективу школьников, студентов, полицейских, директоров заводов, профессоров вузов и т. п., то качество решения этой задачи у всех коллективов будет разным. Основным фактором, определяющим качество разработанных стратегий, будут разные картины мира, сложившиеся в психике названных категорий людей. Стратегия всегда будет более качественной и практичной у тех авторов, у которых шире все виды границ картины мира. Школьники даже при огромном желании не смогут разработать хорошую стратегию реального возрождения России. Причина – естественная ограниченность их мировоззрения. Такая стратегия может быть разработана только тем, кто, во-первых, видит место и роль России в масштабах планеты; во-вторых, хорошо знает историю России и мировой политики за последние 1000 лет; в-третьих, способен прогнозировать будущее минимум на 50–70 лет, причем не один, а 9 вариантов развития событий; в-четвертых, понимает глубинные скрытые и тайные смыслы происходящих в России и мире событий.

Пространственные и временные границы картины мира характеризуют *широту* стратегического мышления. Содержательные и вероятностные границы картины мира отражают *глубину* стратегического мышления. Эти же границы определяют широту и глубину разрабатываемой стратегии.

4.2. Пространственные границы картины мира

Принимая стратегическое решение, лидер оперирует информацией об объекте управления и других взаимодействующих с ним объектах, явлениях, процессах, расположенных и протекающих в определенном объеме пространства. Разрабатывая стратегию минимизации пробок на пересечении улиц Тверская и Охотный Ряд, можно анализировать дорожную информацию в масштабах: а) данного перекрестка; б) всех ближайших перекрестков; в) Садового кольца; г) Центрального административного округа; д) всего города Москвы. Понятно, что наилучшей при прочих равных условиях будет стратегия, основанная на анализе дорожной информации в масштабах всего города. Уменьшив количество автомашин, въезжающих в Центральный административный округ из других округов столицы, можно повлиять на пробки на перекрестке Тверская – Охотный Ряд.

Границы пространства, в объеме которого лидер оценивает и учитывает информацию, влияющую на разработку стратегии, называются пространственными границами стратегической ситуации. Чем они шире, тем больший объем работы необходимо проделать при разработке стратегии. Однако стратегия в этом случае будет более оптимальной по сравнению с тем, когда пространственные границы стратегической ситуации заужены. Стратегия, разработанная в слишком узких пространственных рамках, может быть неоптимальной, вредной и даже гибельной.

Пространственные границы стратегической ситуации тесно связаны с пространственными границами картины мира лидера. Последние представляют границы того объема пространства, в котором в принципе ориентируется конкретный лидер. Пространственные границы картины мира индивидуальны для каждого лидера. Пространственные границы стратегической ситуации не могут быть шире аналогичных границ картины мира. Поэтому расширение пространственных границ картины мира лидера – важнейшее условие повышения качества стратегического управления.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.