

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	9
Часть 1	
ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	13
Глава 1	
Роль стратегического управления и его состояние в России	13
1.1. Стратегическое управление – главный вид управления.....	13
1.2. Кризис стратегического управления в России.....	16
Глава 2	
Обзор современных подходов к стратегическому управлению	21
2.1. Зарубежные теории стратегического управления	21
2.2. Проблема стратегического управления в отечественной науке	27
Глава 3	
Психика лидера и качество стратегического управления	36
3.1. Эволюционная структура психики человека.....	36
3.2. Качество стратегического управления зависит от качества ума лидера	40
Глава 4	
Стратегическое управление и картина мира лидера	42
4.1. Влияние картины мира лидера на качество управления.....	42
4.2. Пространственные границы картины мира	45
4.3. Временные границы картины мира	47
4.4. Содержательные границы картины мира	49
4.5. Вероятностные границы картины мира	51
4.6. Что дает лидеру расширение границ картины мира?.....	55
Часть 2	
ОПТИМИЗИРОВАННЫЙ ЦИКЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	60
Глава 5	
Общая характеристика оптимизированного цикла стратегического управления	60
5.1. Суть оптимизированного цикла стратегического управления	60
5.2. Достоинства и ограничения концепции оптимизированного цикла стратегического управления.....	71
Глава 6	
Обоснование стратегии	77
6.1. Оценка состояния объекта управления	77



6.2. Оценка тенденций развития объекта управления.....	85
6.3. Факторы и причины развития объекта управления.....	89
6.4. Стратегический прогноз развития объекта управления	97
6.5. Система целей стратегического управления	101

Глава 7

Принятие стратегии.....	106
--------------------------------	------------

7.1. Принятие содержательного стратегического решения.....	106
7.2. Технологическое стратегическое управленческое решение	110
7.3. Пробное выполнение стратегического решения	113
7.4. Оценка результатов пробного выполнения стратегического решения ..	116
7.5. Оптимизация стратегического управленческого решения.....	118

Глава 8

Выполнение стратегии.....	121
----------------------------------	------------

8.1. Выполнение оптимизированного стратегического решения	121
8.2. Текущая оценка результатов деятельности.....	123
8.3. Оперативная коррекция решений и действий	125
8.4. Оценка итоговых результатов деятельности.....	127
8.5. Принятие решения о завершении цикла стратегического управления...	129

Глава 9

Обобщение опыта стратегического управления.....	132
--------------------------------------------------------	------------

9.1. Обобщение материального опыта стратегического управления	132
9.2. Обобщение опыта работы персонала	135

Глава 10

Применение концепции оптимизированного цикла стратегического управления	139
--------------------------------------------------------------------------------------	------------

10.1. Как преодолеть сопротивление процессу оптимизации стратегического управления	139
10.2. Как разработать стратегию развития России	142
10.3. Как подготовить любой стратегический документ	149
10.4. Как стандартизовать систему управления в России.....	153
10.5. Как разработать антикризисную программу	157
10.6. Как минимизировать волюнтаризм начальников.....	158
10.7. Как избавиться от новаторов-авантюристов.....	160

Часть 3

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	166
---------------------------------------------------------------------------	------------

Глава 11

Проблемы стратегов XX и XXI веков	166
------------------------------------------------	------------

11.1. Основные ошибки советских и российских стратегов.....	166
11.2. Возможные проблемы глобальных стратегов.....	174

Глава 12

Актуальные проблемы стратегического управления	180
12.1. Глобальные проблемы развития человечества.....	180
12.2. Стратегические проблемы развития России в XXI веке	196
12.3. Стратегические проблемы развития организации	203
12.4. Стратегические проблемы развития человека.....	208

Глава 13

Оценка руководителя и персонала	215
13.1. Оценка персонала с помощью модульного социотеста	215
13.2. Оценка лидера.....	225
13.3. Как создать в организации систему оценки персонала.....	227
13.4. Как выявлять и растить стратегов	228

Глава 14

Прикладные проблемы стратегического управления	231
14.1. Как, работая меньше, достигать большего	231
14.2. Проблемы взаимопонимания в стратегии.....	233
14.3. Стратегия и риск.....	242
14.4. Роль внезапности в стратегическом управлении	244
14.5. Нестандартные решения и стратегия.....	255
14.6. Стратегический выбор: индивидуализм или коллективизм	257
14.7. Стратегия борьбы Добра со Злом.....	261

Глава 15

Как лидеру избавиться от стресса	266
15.1. Устранение личностных причин стресса	267
15.2. Социально-психологические причины стресса	276
15.3. Стресс и границы картины мира.....	280

Глава 16

Как стать стратегом	286
16.1. Портрет стратега	286
16.2. Как развивать стратегическое мышление.....	289

Заключение	293
-------------------------	-----

Рекомендованная литература	298
-----------------------------------------	-----

Часть 4

ПРИЛОЖЕНИЯ	314
-------------------------	-----

Приложение 1

Памятка стратега	314
-------------------------------	-----

Приложение 2

Эволюционная структура психики человека	318
------------------------------------------------------	-----



Приложение 3	
Оптимизированный цикл стратегического управления	319
Приложение 4	
Модульный социотест	323
Перечень основных оцениваемых характеристик	323
Модульный социотест Анцупова	329
Модуль «Мое отношение к...»	332
Модуль «Отношение ко мне»	332
Модуль «Профессиональные знания»	333
Модуль «Качество выполнения должностных обязанностей»	333
Модуль «Соотношение интересов»	334
Модуль «Неформальный статус»	334
Приложение 5	
Как избавиться от стресса	338

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 суэта 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, министер-

ства, 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, по-верхностно, 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 практичную 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

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

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 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.

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 выи-

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

Н. Макиавелли

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

грать сражение со Злом в XXI в., Добру без мощной стратегии не обойтись.

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 мышления у руководителей, прежде всего у лидеров. Условие 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 итоговому достижению?*

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 лидеров 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.

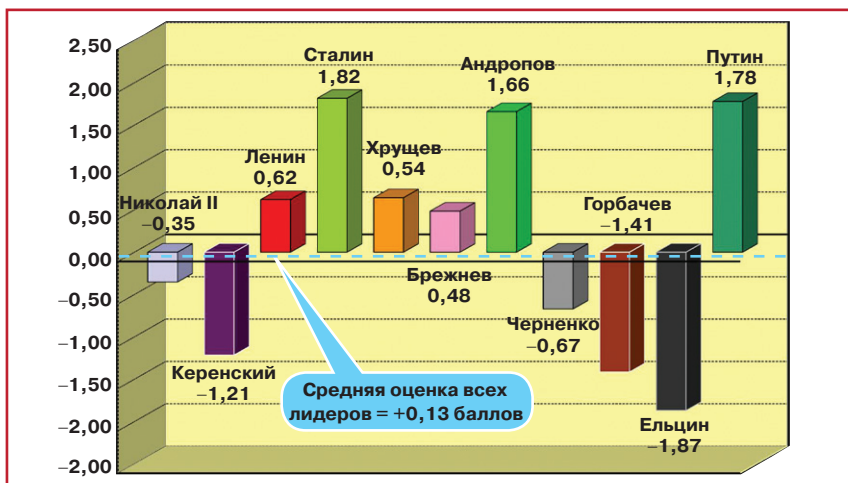


Рис. 1.1. Оценка качества решений лидеров России – СССР– РФ (1900–2005 гг.)

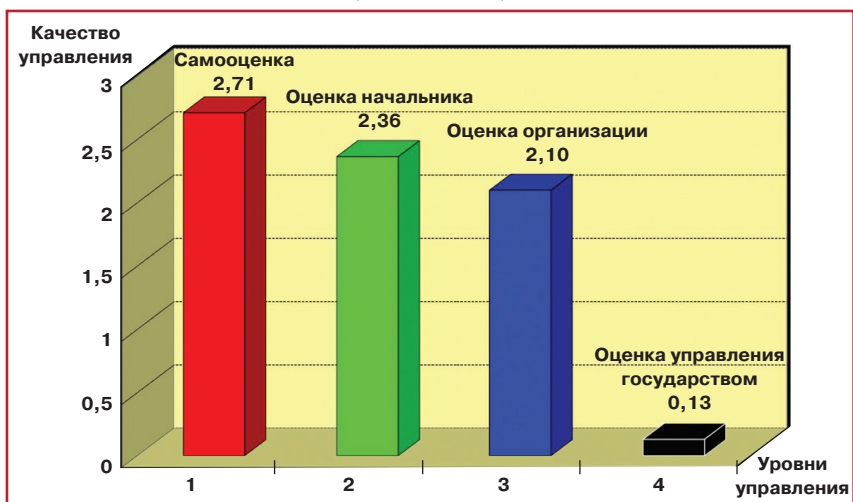


Рис. 1.2. Оценка качества стратегического управления

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

Таблица 2.1 (окончание)

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
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.¹ Один из родоначальников стратегического управления И. Ансофф считает, что теория стратегического поведения впервые была более или менее полно сформулирована в 1979 г.²

Говоря о стратегии, он отмечает, что стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих.

¹ Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П., с. 25.

² Ансофф И. Новая корпоративная..., с. 67.

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 поведении. 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. Лэмпел¹ 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.

¹ Проект Россия. Вторая книга. Выбор пути. М.: Эксмо, 448 с.



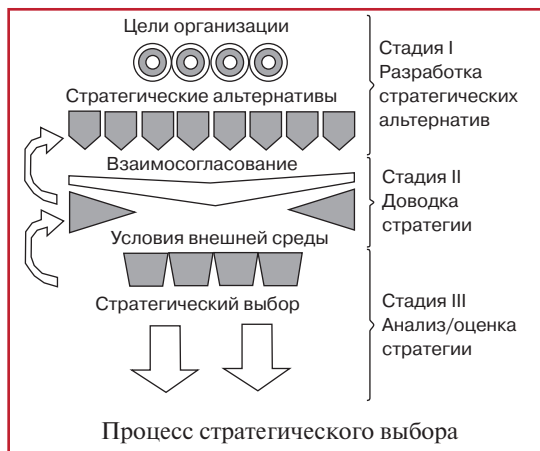
Рис. 2.1. Этапы разработки и реализации стратегии

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).

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 противоречий 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. Доктора 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.

В ряде других работ также предлагаются варианты основных этапов, которые включают стратегическое управление. Например, в оригинальной и глубокой работе, посвященной перспективам развития



Рис. 2.2. Структура стратегического управления



Рис. 2.3. Составные элементы стратегического управления

России в XXI в.¹, обосновываются следующие этапы деятельности по ее спасению (см. рис. 2.4). Анализ этих этапов показывает, насколько нелегко структурировать процесс стратегического управления.

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

¹ Проект Россия. Вторая книга. Выбор пути. М.: Эксмо, 448 с.

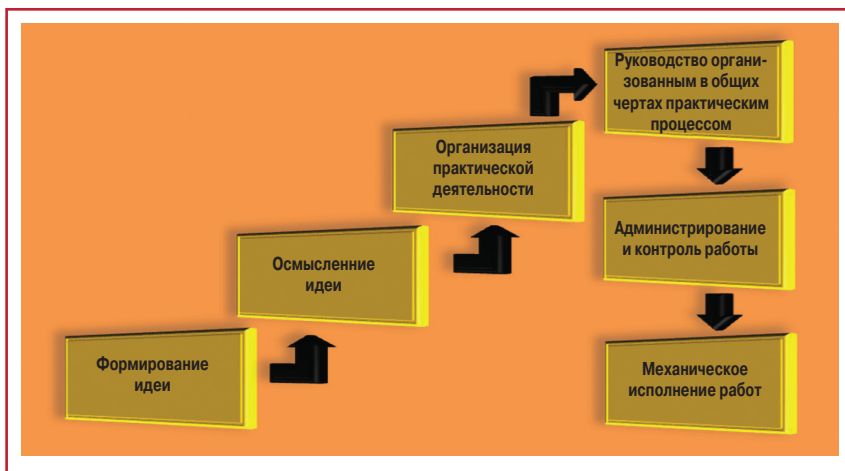


Рис. 2.4. Этапы деятельности по спасению России. Проект Россия (с. 9–10)



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 возрождения¹.

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.

¹ А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухин, 2008.



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

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.Ю. 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) важно-

сти 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. Кузыка, О.А. Платонова, Н.В. Старикова и многих других.