

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	7
Часть 1	10
Глава 1	10
1.1. Стратегическое управление – главный вид управления	10
1.2. Кризис стратегического управления в России	12
Глава 2	16
2.1. Зарубежные теории стратегического управления	16
2.2. Проблема стратегического управления в отечественной науке	21
Глава 3	28
3.1. Эволюционная структура психики человека	28
3.2. Качество стратегического управления зависит от качества ума лидера	30
Глава 4	33
4.1. Влияние картины мира лидера на качество управления	33
4.2. Пространственные границы картины мира	35
4.3. Временные границы картины мира	36
4.4. Содержательные границы картины мира	37
4.5. Вероятностные границы картины мира	39
4.6. Что дает лидеру расширение границ картины мира?	41
Часть 2	45
Глава 5	45
5.1. Суть оптимизированного цикла стратегического управления	45
5.2. Достоинства и ограничения концепции	54
Глава 6	58
6.1. Оценка состояния объекта управления	58
6.2. Оценка тенденций развития объекта управления	63
6.3. Факторы и причины развития объекта управления	66
Конец ознакомительного фрагмента.	70

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

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.

«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 информа-

ции, 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. 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 заметным 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.

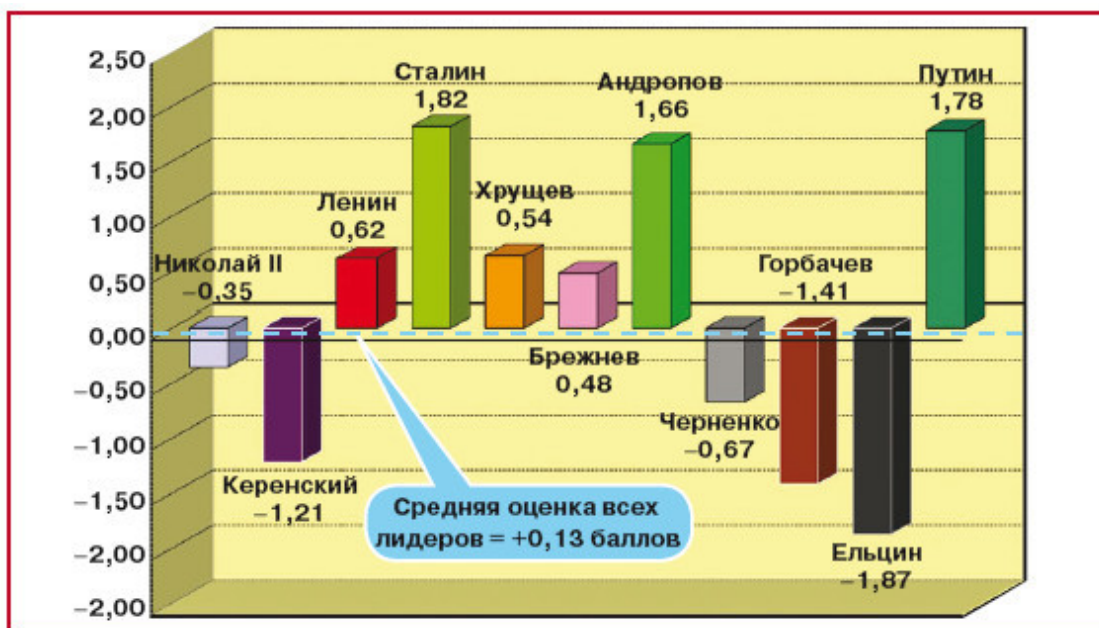


Рис. 1.1. Оценка качества решений лидеров России – СССР— РФ (1900–2005 гг.)



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

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. Альсстренд 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 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, надеюсь, 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. появ-

ляются 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:

- долгосрочные 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.

⁶ 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.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 обыденный 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 приспосабливает, 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 пси-

хики 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 интеллектуальной 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 губительной.

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.

Пространство, в котором мы живем и разрабатываем стратегии, имеет «матрешечную» структуру. Она включает следующие уровни:

- непосредственно воспринимаемое пространство: комната, в которой находится человек; участок местности, который он видит, и т. п.;

- здание, в котором находится человек;
- микрорайон;
- город;
- субъект Российской Федерации – регион;
- федеральный округ;
- Российская Федерация;
- ближнее зарубежье – СНГ;
- дальнее зарубежье;
- планета Земля;
- Солнечная система;
- галактика – Млечный Путь;
- местная группа галактик;
- сверхскопление галактик в созвездии Девы;
- Метагалактика;
- Вселенная.

Наилучшая стратегия развития России на ближайшие 50 лет может быть разработана скорее всего только в пространственных масштабах галактики Млечный Путь. Необходимо

понять место, роль, предназначение, эволюцию человечества в масштабах нашей Галактики. Поняв это, мы обоснованно и правильно поймем миссию России в развитии человечества. Только на этой основе может быть разработана действительно великая стратегия возрождения действительно великой России. Более мелкие пространственные масштабы естественно и неизбежно будут порождать более мелкие стратегии. Такие стратегии будут разрабатываться лидерами, имеющими менее масштабное пространственное мышление.

Любой объект управления имеет внутреннее пространство. Оно также структурировано. Покажем вариант такой структуры на примере одного из самых значимых для нас объектов – нашего организма:

- подсистемы, составляющие организм человека: нервная, сердечно-сосудистая, костно-мышечная, иммунная и др.;
- структурные компоненты подсистем (например, костно-мышечная система состоит в основном из костей и мышц);
 - отдельные элементы подсистем, например отдельные кости;
 - их компоненты;
 - волокна или другие элементы, формирующие компоненты;
 - системы клеток;
 - отдельные клетки;
 - системы молекул;
 - отдельные молекулы;
 - атомы;
 - ядро и другие субатомные частицы.

Внутреннее пространство такого объекта управления, как Краснодарский край, имеет не менее 15 подструктурных уровней. Чем лучше лидер знает их, тем правильнее он определяет, какие уровни необходимо оценивать при разработке конкретной стратегии.

Пространственные границы картины мира лидера могут быть расширены относительно просто и легко. Проблема заключается в том, что подавляющее большинство лидеров даже не понимают, что в условиях явно критической ситуации, в которой оказалось человечество, необходимо срочно расширять пространственные масштабы мышления. Большинство стратегических проблем не имеет оптимального решения, если их не видеть в масштабах цивилизации. Глобальные проблемы нельзя ни нормально понять, ни тем более решить, не увидев роль и эволюцию человечества в масштабах нашей Галактики. Трудно обучить лидера тому, что далеко выходит за пространственные границы его картины мира. В этом основная проблема. Беседы о пространстве с некоторыми лидерами показали, что они часто даже не понимают, о чем идет речь.

4.3. Временные границы картины мира

На качество стратегического управления решающее влияние оказывают взаимоотношения стратегов со временем. *Во-первых*, без учета фактора времени нельзя разработать никакую конкретную стратегию. Чем лучше учтено время, тем лучше стратегия. *Во-вторых*, на результативность стратегии существенное влияние оказывает то, какие временные границы имеет картина мира ее разработчиков. Эти границы показывают, какие временные рамки имеет картина мира у стратега. Например, президент РФ может более или менее хорошо знать историю нашей страны за последние 100 лет и иметь смутные представления о том, как она развивалась в течение 300 последних лет. Можно представить президента, который знает историю человечества за последние 3000 лет и имеет представление об истории развития жизни на Земле в целом. Очевидно, что чем лучше лидер знает историю развития

объекта управления, тем более качественную стратегию его развития он способен разработать. Знание истории развития цивилизации, жизни на Земле, Солнечной системы, Галактики и Метагалактики также может радикально повлиять на содержание разрабатываемой стратегии.

Восприятие человеком времени, так же как и пространства, имеет «матрешечную» структуру. Эта структура включает следующие основные уровни:

- непосредственно воспринимаемый момент времени;
- час времени суток;
- период суток;
- день недели;
- неделя;
- месяц;
- сезон, время года (трудоголики заменили его кварталом);
- год;
- этап жизни, например 5 лет обучения в институте;
- период жизни, например юность или старость;
- жизнь;
- история рода, представителем которого мы являемся;
- история региона, в котором мы живем;
- история России;
- история цивилизации;
- история развития жизни на Земле;
- история Земли и Солнечной системы;
- история возникновения и развития Галактики, Метагалактики и Вселенной.

Чем шире временные границы мира у лидера, тем более качественную стратегию он способен разработать. Нередко бывает так, что ошибочность стратегии, разработанной в узких временных рамках, становится очевидной, как только мы расширим временные границы оцениваемой стратегической ситуации. Например, стратегия неограниченного и неуправляемого экономического роста выглядит привлекательной в масштабах XX века. Если расширить временные границы оценки до 200–300 лет, становится ясно, что она тупиковая. При расширении временных рамок такой оценки до 500 лет очевидны губительные последствия данной стратегии развития для человечества.

4.4. Содержательные границы картины мира

Более сложными для понимания являются содержательные границы картины мира лидера. Пространство и время человек воспринимает и в какой-то степени эмпирически осваивает с младенчества. «Матрешечная» структура пространства и времени достаточно очевидна. Границы подструктур пространства и времени относительно легко представить. Их можно наблюдать и невооруженным, и вооруженным (биноклем, телескопом) глазом. Содержательную сложность того мира, в котором мы живем, увидеть и «пощупать» невозможно. Тем не менее любые явления, процессы, объекты окружающего мира имеют внешние проявления и образуют целую систему скрытых неочевидных сущностей.

Покажем это на относительно простом примере, связанном с популярной национальной российской игрой, называемой «наперстки». Представим рядового наперсточника, сидящего где-нибудь в районе метро «Выхино» и мирно делающего свой нехитрый бизнес. На примере наперсточника достаточно легко отличить само явление и целую систему скрытых сущностей первого, второго, третьего и др. порядков. Явление – наперсточник и небольшая

группа людей вокруг его. Это играющие в наперстки, заинтересовавшиеся наблюдатели и просто зеваки.

Сущность 1-го порядка. Подойдя, мы наблюдаем за перемещением наперстков, под одним из которых находится маленький шарик. Спустя небольшое время мы понимаем, что если очень внимательно следить за перемещением наперстков, то можно определить, под которым из них находится шарик. Мы делаем обоснованный вывод – *выигрыш в принципе возможен.*

Сущность 2-го порядка. Мы не подозреваем о том, что наперсточник полностью контролирует шарик. На какой бы наперсток мы ни указали, шарика под ним не будет. Сущность этого 2-го уровня заключается в том, что выигрыш принципиально исключен. Игрок всегда гарантированно проигрывает наперсточнику. Удивительно, но сущность 2-го порядка не просто отличается, а полностью противоположна сущности 1-го порядка. Если мы будем разрабатывать стратегию, опираясь на знание только сущности 1-го порядка, полный проигрыш гарантирован.

Сущность 3-го порядка. Мы не знаем, что случайные прохожие, собравшиеся вокруг наперсточника и заинтересовавшиеся игрой, вовсе не «случайные» и совсем не «прохожие». Эта «случайная» группа на самом деле – сплоченная и слаженная команда. В ней есть подставные «игроки», которые «выигрывают» крупные суммы у вас на глазах. В группе есть охрана, которая готова оказать физическое воздействие, если вы заподозрите неладное и потребуете вернуть проигранные деньги. Сущность этого порядка заключается в том, что мы играем не против одинокого наперсточника, а против слаженной и беспощадной преступной группы. Как только наперсточнику в руки попали наши деньги, они потеряны навсегда при любом варианте дальнейшего развития событий.



Экспонат музея – «Наперсточник» из Пекина. Делает трюки с чашками и шарами

Сущность 4-го порядка. Она заключается в том, что наперсточник и его команда – не самостоятельные фигуры. Они входят в структуру более крупной организованной преступной группировки. Наперсточник оставляет себе в лучшем случае 50 % украденных денег. Остальные он отдает руководству ОПГ. Поэтому борьба с наперсточником как самостоятельной фигурой обречена на неудачу. Необходимо бороться со всей ОПГ.

Сущность 5-го порядка. Обращение за помощью к полицейскому, на участке которого «трудится» наперсточник, может не дать результата. Полиция может быть материально заинтересована в том, чтобы смотреть сквозь пальцы на этот на первый взгляд относительно безобидный «бизнес».

Это подтвердили события, связанные с участием отдельных работников прокуратуры Московской области в организации игорного бизнеса.

В этой ситуации могут присутствовать сущности еще более глубоких порядков. Например, игра в наперстки на территории России сначала получила довольно широкое распространение, а затем постепенно исчезла. Скорее всего неслучайно прошли свои циклы и самые разные виды финансовых пирамид.

«Неразумие людей таково, что они часто не замечают яда внутри того, что хорошо с виду».

Н. Макиавелли

Большинство событий, явлений, процессов при поверхностной оценке воспринимается одним образом. Их скрытый смысл уже совершенно другой. Тайный смысл этих событий также может сильно отличаться даже от скрытого смысла. Проникновение в сущности более глубокого порядка составляет ядро расширения содержательных границ картины мира лидера.

Сущностная структура стратегического управления имеет «матрешечное» строение. Ведь за сущностью первого порядка скрывается сущность второго порядка, за ней – сущность третьего порядка и далее до границы наших наиболее глубоких знаний, которыми владеют единицы избранных.

Класс стратега определяется именно глубиной проникновения его в скрытые и тайные смыслы событий, явлений, процессов, которыми он управляет.

4.5. Вероятностные границы картины мира

Наиболее сложным видом границ картины мира лидера являются вероятностные границы. Причиной этой сложности выступает поистине невероятная вариативность развития того мира, в котором мы живем. Даже в отношении произошедших событий мы имеем полностью достоверную информацию, касающуюся только простейших характеристик.

Например, И. В. Сталин умер 5 марта 1953 года. Общеизвестна только дата смерти. Хотя вероятность того, что он умер 4 марта, не равна нулю. Фактическая дата смерти и официальная дата для лидера такого уровня могут и не совпадать. На этом перечень существенной достоверной информации о данном событии фактически исчерпывается. Какова истинная причина смерти? Если помогли, то кто именно, каким образом и в какой степени? Если смерть была естественной, как оцениваются действия должностных лиц, ответственных за здоровье руководителя государства? Что ими сделано правильно, а что не сделано? На эти вопросы мы сегодня, более чем через полвека после события, не имеем полностью достоверных ответов. Различные версии ответов имеют различные вероятности их соответствия действительности.

В 1991–1992 гг. распался СССР. А может быть, он развалился? В развале страны роль субъективного фактора заметно больше, чем в естественном распаде. Существует версия, что причиной распада Советского Союза стали реформы так называемых перестройщиков и их команд. Они хотели как лучше, а получилось как всегда. А может быть, и не хотели? Истину знают единицы из десятков миллионов. Мы в число посвященных не входим. Есть не одна сотня публикаций, в которых утверждается, что СССР был развален в результате стратегически гениально организованной информационно-психологической войны. Что есть истина? В отношении распада СССР на этот вопрос нет однозначного ответа. Хотя нет никаких сомнений в том, что истинный ответ на данный вопрос в принципе существует. Мы только не можем его найти, поскольку не обладаем всей полнотой информации и, возможно, необходимым интеллектуальным потенциалом.

Написанная история есть просто запись наиболее обоснованных слухов и сплетен или специально сфабрикованной дезинформации. Таким образом, практически вся значимая информация о свершившихся событиях носит вероятностный характер. Лидер должен понимать эту вероятность, оценивать ее, уметь получать и оценивать наиболее достоверную информацию.

Еще сложнее дело обстоит с возможными сценариями развития событий в будущем. Здесь уже даже в принципе ничего нельзя предугадать, спрогнозировать, просчитать со стопроцентной вероятностью. С любым объектом управления в течение ближайших суток может теоретически произойти все, что угодно. Тот, кто расширил пространственные и временные границы картины мира до масштабов Галактики, понимает, что от глобальной космической катастрофы Земля не застрахована. И эта катастрофа может произойти в любое мгновение. Вероятностный спектр возможных вариантов развития любого объекта управления крайне велик. Чем крупнее и сложнее объект управления, тем более разнообразны вероятные сценарии его развития. Даже использование самых мощных компьютеров не позволит просчитать все возможные сценарии долгосрочного развития сложных объектов стратегического управления.

Однако стратегическое управление невозможно без долгосрочного и достаточно надежного прогнозирования. Как быть? Выход заключается в ограничении количества прогнозируемых вариантов. Они должны выбираться так, чтобы обеспечить достаточно уверенное стратегическое управление.

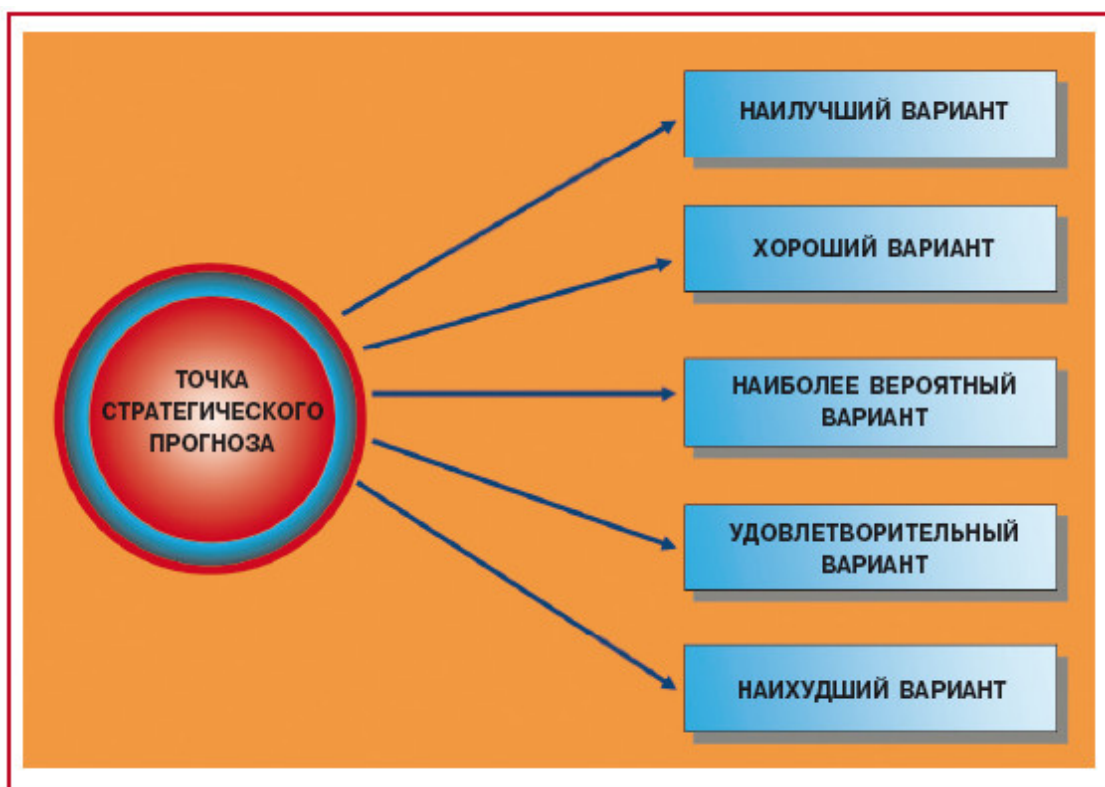


Рис. 4.1. Спектр вероятностных сценариев будущего

В принципе чем большее количество возможных сценариев будущего развития объекта управления лидер способен просчитать, тем лучше. Но это требует значительных затрат на сбор и обработку необходимой информации. Во-вторых, такая работа намного увеличивает время, затрачиваемое на разработку стратегии. Большинство же стратегий разрабатывается в условиях дефицита времени или его ограниченности. Объект управления обычно не может

ждать стратегию долго. Лучше недостаточно обоснованная стратегия, реализация которой начата вовремя, чем добротная, но безнадежно устаревшая стратегия. Поэтому количество прогнозируемых вариантов должно быть не больше возможного максимума и не меньше необходимого минимума.

Одним из типовых вариантов вероятностного прогнозирования будущих сценариев развития событий может быть следующий. Сначала мы прогнозируем наилучший из возможных вариантов. Однако это не вариант-мечта, а тот реально возможный сценарий, по которому могут развиваться события при самом благоприятном и реальном стечении обстоятельств (см. рис. 4.1).

Затем прогнозируется наихудший вариант возможного развития событий. После этого дается прогноз вероятного хорошего варианта развития объекта управления. Предпоследним сценарием является удовлетворительный вариант развития будущего. Завершает спектр возможных сценариев развития будущего его наиболее вероятный вариант.

Таким образом, настоящий лидер должен понимать, что в его психике содержится не более чем информационная модель окружающего мира. Эта модель всегда неполная и неточная. Собственно вся психика и является такой информационной моделью. Кроме информации об окружающем мире и самом себе в психике больше ничего нет. У лидеров в мозгу есть часть информации, которая незначительна и на 100 % соответствует реальности. Есть часть информации, которая на 100 % не соответствует реальности. Она обычно также незначительна. Основная масса информации отражает реальность с вероятностью от 99 % до 1 %.

В зависимости от того, какую сферу реальности отражает информация, она может быть о настоящем, прошлом и будущем. Наиболее достоверна информация о настоящем и прошлом, в которых лидер сам был участником событий или их свидетелем. Однако обычно достоверность этой информации все же не равна 100 %. Менее достоверна информация о настоящем, которую лидер получает не сам непосредственно, а из других источников. Еще менее достоверна такая же информация о событиях прошлого. Наименьшей достоверностью обычно отличается прогноз будущего.

Расширение вероятностных границ картины мира заключается, *во-первых*, в понимании относительной достоверности всех наших индивидуальных представлений и знаний об окружающем мире. *Во-вторых*, в умении оценить эту степень достоверности по шкале от 0 % до 100 %. *В-третьих*, в постоянном совершенствовании наших способностей повышать степень достоверности информации о значимых для нас событиях. *В-четвертых*, в расширении диапазона возможных вариантов развития событий, которые мы способны обоснованно прогнозировать. Все могло и может быть. Однако вероятность разных вариантов разная.

Расширение вероятностных границ картины мира состоит в умении лидера обоснованно, вариативно и вероятностно оценивать прошлое и настоящее, а главное – будущее.

4.6. Что дает лидеру расширение границ картины мира?

Расширение границ картины мира дает лидеру все. Чем стратегическое мышление отличается от тактического? Все главные отличия связаны с масштабами, т. е. границами осмысления руководителем управленческой ситуации. Планируя развитие конкретной организации, лидер видит ее место не только в структуре промышленности города, в котором она расположена, но и региона, федерального округа и неплохо бы в масштабах страны в целом. В этом случае мы говорим о том, что лидер обладает стратегическим мышлением. Руководитель-тактик оценивает и планирует развитие организации с учетом только состояния самой организации и ее ближайшего окружения.

История человечества – это история конкурирования различных стратегий жизнедеятельности и борьбы стратегов разного масштаба. Практически всегда в борьбе стратегов

побеждали, побеждают и будут побеждать те, кто оказывается способен более масштабно оценить ситуацию, те, кто обладает более масштабным и глубоким стратегическим мышлением.

Почему советские стратеги оказались не столь успешны, как стратеги западные? *Ключевая причина связана с тем, что западные стратеги мыслили в более глобальных пространственных масштабах, делали более отдаленные прогнозы развития стратегической ситуации во времени, просчитывали больше возможных вариантов развития событий и, самое главное, более глубоко понимали скрытые причины и смыслы движения истории.* Застой в экономике в брежневские времена был вызван рядом причин, среди которых нерациональная структура экономики! слабая мотивация к труду и др. Решение данных проблем требовало стратегической разработки учеными стратегических направлений развития общества. Вот так, казалось бы, не очень-то значимое и заметное отставание в стратегической науке привело к более чем значимой стратегической катастрофе в практике.

Сегодня на планете началось второе действие в спектакле под названием «История человечества: XXI век». Его главными режиссерами-постановщиками выступают глобальные стратеги. Почему они в большей степени, чем кто-нибудь, влияют на развитие событий? Да потому что границы картины мира у них шире, чем у любых других объединений стратегов. Любые попытки переиграть их обречены на неудачу, если не будет выполнено главное условие: фундаментом новой стратегии должна быть гораздо более масштабная картина мира. Ее пространственные границы должны быть расширены от масштабов планеты до масштабов Галактики. Сам смысл существования человечества в Галактике иной, чем в масштабах Земли. Временные рамки должны охватывать период на 200 млн лет в прошлое и не менее 500 лет в будущее. У глобальных стратегов временные рамки оценки ситуации, судя по всему, ограничены 300 годами в прошлое и прогнозом на 100 лет в будущее.

Самое главное, необходимо углубить понимание сути нынешней эпохи развития жизни на Земле. Важно понять, что не человек существует для производства материальных благ, а последние производятся для совершенствования человека. Кроме того, оценивая ситуацию в масштабах цивилизации, мы, люди, считаем себя венцом развития. Однако *в масштабах Галактики человек выглядит как самое деструктивное и несовершенное существо на Земле.* И с этой проблемой необходимо что-то делать. Причем решать ее нужно срочно и радикально (подробнее см. главу 12). Покажем на нескольких примерах, как изменение границ картины мира способно радикально поменять стратегические оценки, прогнозы и решения.

Выше мы уже сказали о том, что типичный современный лидер видит человека как главную движущую силу развития экономики. Если расширить границы картины мира, то станет абсолютно ясно: человек должен работать только на ту экономику, которая способствует его развитию. Все бизнес-структуры, которые оказывают негативное влияние на духовное и физическое здоровье человека, должны быть ликвидированы. По-умному и, естественно, постепенно. Стратегическая цель любой деятельности – не получение прибыли, как считается сейчас. Она состоит в совершенствовании человека.

Для некоторых людей отмена смертной казни как наказания за особо тяжкие преступления выглядит актом гуманизма. Инициаторы такой отмены считают, что смертная казнь не оказывает устрашающего воздействия, что она обесценивает человеческую жизнь и не приводит к перевоспитанию преступника. Сторонники же смертной казни призывают задуматься о невинных жертвах: отмена смертной казни неизбежно стимулирует рост преступности, особенно тяжких преступлений. Преступникам нечего бояться. Жертв серийного преступника не воскресить. Но казнить его надо для того, чтобы предупредить появление новых убийц. Казнь убийцы – это главным образом не его наказание, а грозное предупреждение другим потенциальным убийцам.

При узкой картине мира отмена смертной казни – шаг в направлении гуманизации общества. Стоит расширить картину мира, и оценка такого решения не просто изменяется, а становится противоположной. Отмена смертной казни уже не кажется просто актом гуманизма.

В школе и институте преподаватели физики убедительно и не раз доказали, что создание вечного двигателя в принципе, даже теоретически, невозможно. Картина радикально изменяется, если расширить границы рассматриваемого пространства от масштабов планеты до размеров Галактики. На Земле вечных двигателей нет. Однако десятки миллионов лет двигаются волны в морях и океанах, дуют бесконечные ветры, текут реки, дрейфуют тектонические плиты и т. д., а энергия, за счет которой происходят эти движения, установлена далеко не всегда. Все планеты и малые тела Солнечной системы вращаются вокруг нашей звезды уже 4,5 млрд лет с огромной скоростью, не снижая ее. В Галактике примерно 350 млрд звезд, которые уже около 13 млрд лет безостановочно вращаются вокруг центра Млечного Пути. В масштабах Земли вечного двигателя нет. В масштабах Галактики – сплошное вечное движение. Причем это движение требует чудовищных затрат энергии. Однако энергетический кризис в нашей Галактике в ближайшие 15 млрд лет, по прогнозам космологов, не ожидается.

Подавляющее большинство нормальных людей понимают, что инопланетян почти наверняка нет. Автор каких-то 10 лет назад сам относился к этой категории. Кто видел этих инопланетян? Где обнаружены хотя бы следы, принадлежащие инопланетянам? Их не было и нет.

Если расширить пространственные границы картины мира в направлении Земля – Галактика, то ответ на вопрос о существовании инопланетян будет противоположным. Но, самое удивительное, он будет более обоснованным. В Галактике примерно 350 млрд звезд. Если даже жизнь существует около одной из 10 млн звезд, то окажется, что 35 000 звездных систем Млечного Пути включают жизнь в той или иной форме. Но и это еще не все. В Метагалактике, по подсчетам космологов, в вечном движении находится около 300 млрд галактик. Некоторые из них больше нашей, другие меньше. Поэтому инопланетные цивилизации в Метагалактике не просто есть. Их миллионы. Более того, многие миллионы инопланетных цивилизаций уже возникали, развивались и исчезли за те 13,7 млрд лет, которые существует Вселенная. Также как и они, неизбежно исчезнет и наша цивилизация.

Однако и это еще не все. Даже в самые мощные радиотелескопы ученые-космологи не обнаружили «бетонного забора», который окружал бы Метагалактику. В пространстве Вселенная бесконечна. Поскольку это так, то и планет, на которых есть жизнь, в ней бесконечное число, а не одна-единственная наша.

Великий Конструктор, который создал Вселенную, – бесспорно, исключительно разносторонне образованная и одаренная личность. Установлено довольно точно, что одним из многих дипломов о наивысшем образовании, которым он обладает, является диплом инженера-штамповщика. Он ничего не создает в единичном экземпляре. Все штампует сериями. Минимальное количество изделий одного типа в партии – 1 млрд штук. Звезд – триллионы, планет, комет, астероидов – миллиарды и т. д. Деревьев, кузнечиков, бабочек, акул, слонов, людей и т. д. – миллиарды. Поэтому уверенными в том, что мы одни во Вселенной, могут быть только две категории. В первую входит большинство населения Земли. Это люди, пространственные границы картины мира которых ограничены поверхностью планеты и ближним космосом. Они верят только в то, что видят. Вторая категория – эгоцентрики, сконцентрированные на себе, на своих интересах, убежденные в своей исключительности и уникальности.

Часто спрашивают, почему же эти многочисленные инопланетяне не вступают с нами в контакт? Во-первых, потому что Земля в масштабах Галактики имеет примерно такие же

размеры, как вирус гриппа (1 штука) в масштабах Земли. В масштабах Галактики нас просто не видно и не слышно. Во-вторых, Земля территориально находится почти на «задворках» Галактики. В-третьих, инопланетяне могут просто не знать, как с нами «законтачить». Человек делит жилище с тараканами вот уже 100 тыс. лет. Элементарный договор с тараканами о том, что мы им ставим блюдце с приличной пищей, а они за это обещают с немытыми ногами не ходить по нашим продуктам, подписать не можем. Мы живем с тараканами бок о бок, но при этом нередко случаи, когда человек и не подозревает о наличии подобных квартирантов. Так и с инопланетянами. Многие из них живут в мирах, которые параллельны нашему. И, наконец, надо быть честным и сказать, что у человечества в нашей Галактике в целом сложилась неважная репутация. Часть приличных инопланетян просто брезгуют с нами иметь дело. Подробнее об этом см. в главе 12.

У читателя может сложиться впечатление, что многие примеры, приведенные выше, имеют косвенное отношение к проблеме стратегического управления. На самом же деле эти примеры связаны с оптимизацией стратегического управления самым тесным образом. Цивилизация последние 200 лет развивается очень высокими темпами. Во второй половине XX в. эти темпы, похоже, основательно возросли. В прошлом столетии глобальные стратеги были стратегами высшего уровня. На сегодняшний день масштабы мышления глобальных стратегов уже не позволяют решать проблемы, с которыми сталкивается наша цивилизация в XXI в. *Для разработки более или менее приличной стратегии развития человечества на ближайшие 100 лет необходимо понимать смысл нашего существования в масштабах Галактики.* Как только мы расширим пространственно-временные границы осмысления стратегической ситуации от масштабов Земли до размеров Галактики, становится ясно, что нынешние доминирующие глобальные стратеги ведут человечество в тупик, если не в пропасть. Варианты выхода из этого тупика будут предложены в главе 12.

Часть 2

Оптимизированный цикл стратегического управления

Глава 5

Общая характеристика оптимизированного цикла стратегического управления

5.1. Суть оптимизированного цикла стратегического управления

Проблема управления сложными системами всегда носит междисциплинарный характер. Естественно, любая теория управления также должна быть междисциплинарна. Трудно эффективно управлять сегодня системой образования, современным заводом, министерством экономики и т. п., плохо зная экономические, психологические, технические, философские, организационные, социологические и другие стороны интегрального процесса управления.

В нашей стране теоретические и практические проблемы управления до сих пор разрабатывались главным образом экономистами. Отставание в развитии психологических аспектов управления весьма негативно сказывается на эффективности руководства крупными социальными системами. Поэтому в предлагаемой концепции управления основным является именно прикладной психологический уровень. Как уже сказано выше, именно человек является главной движущей силой развития как любой организации, так и общества в целом. С другой стороны, человек в конечном счете выступает и основным источником проблем в любой системе. Около 75 % аварийных ситуаций в такой отлаженной социотехнической системе, как гражданская авиация, создается в результате ошибок летного и наземного персонала. В руководстве организациями, системами образования, министерствами роль персонала еще значительнее, чем в авиации, хотя это и неочевидно. Трудно эффективно управлять любым коллективом, не зная особенностей персонала. Таите знания дает психология. Следовательно, оптимальная система руководства персоналом просто не может быть основана только на экономических знаниях.

Одним из недостаточно проработанных вопросов в теории управления является содержательная последовательность действий руководителя в процессе подготовки, принятия и выполнения управленческого решения. Анализ практики показывает, что руководители часто и грубо нарушают алгоритм подготовки и принятия стратегических решений. Это, естественно, заметно снижает качество управления. Особенно велики негативные последствия плохой проработки управленческих решений на стратегическом уровне управления.

Обобщение информации, содержащейся по данной проблеме в научной литературе, анализ управленческой практики, собственные размышления позволили автору предложить следующий вариант *содержательной последовательности этапов деятельности руководителя в процессе обоснования, принятия и выполнения стратегического управленческого решения.*

Цикл обоснования стратегии

I этап. Общеизвестно положение о том, что прежде чем управлять, необходимо собрать информацию о текущем состоянии объекта управления и внешней среды, компонентом которой он является. Это и есть первый этап подготовки управленческого решения. Его содержанием является построение информационной модели актуального состояния объекта управления и внешней среды, в которой он функционирует. Такая модель называется описательной, поскольку с ее помощью мы даем описание того, в каком состоянии находится объект управления. Ясно, что чем более объективно, глубоко и всесторонне мы оценим состояние объекта управления, тем более обоснованным и эффективным будет наше решение. И наоборот, практически невозможно принять компетентное решение на основании искаженной или поверхностной описательной модели.

Описательная модель характеризует актуальное *статическое* состояние объекта управления и внешних систем. Информационная модель, описывающая текущее состояние объекта управления и внешних систем, позволяет ответить на вопрос «Что есть?». На данном этапе необходимо системно оценить состояние объекта управления и внешней среды, элементом которой он является.

Например, мы вышли утром из подъезда нашего дома и идем к своему автомобилю. Если у автомобиля сняты два колеса, то бесполезно садиться за руль, включать зажигание и давить на газ. Такое управленческое решение может привести лишь к дальнейшей порче автомобиля. Решение по управлению автомобилем полностью зависит от актуального состояния последнего.

Руководитель, плохо знающий состояние того, чем он руководит, неспособен принять эффективное управленческое решение. Содержание работы лидера по оценке состояния объекта управления и внешних систем более подробно описано в главе 6 (п. 6.1).

II этап. Предположим, что мы сформировали добротную описательную модель объекта управления, определив, в каком состоянии он находится. Можно ли теперь решать, что нам делать, как управлять? В принципе, конечно, можно. Но стратегическое управленческое решение, принятое на основе только описательной модели, будет все же весьма поверхностным.

Для принятия эффективного управленческого решения важно выявить тенденции в развитии объекта управления и внешних систем, сложившиеся на данный момент времени. Углубляет ли нашу оценку состояния объекта управления знание тенденций его развития? Да, и весьма существенно!

Тенденции развития объекта управления и внешних систем могут быть эволюционными и динамическими. Эволюционные тенденции характеризуют развитие объекта за достаточно длительное время. Динамические тенденции складываются за относительно короткий промежуток времени. Эволюционно-динамическая модель характеризует *динамику* развития объекта управления и внешних систем.

Например, можно оценить человека, услышав его 10-минутное выступление на совещании. Наша оценка будет более глубокой, если мы знаем биографию этого человека за последние 3 года. Если же мы знаем историю всей его жизни за последние 47 лет, то наше представление о человеке будет в несколько раз более всесторонним и глубоким по сравнению с представлением, сложившимся на основе прослушивания его 10-минутного выступления. Занимаясь обоснованием стратегии на этом этапе, лидер отвечает на вопрос: **«Каковы тенденции?»** Более подробное описание работы на данном этапе в главе 6 (п. 6.2).

III этап. Для эффективного стратегического управления крайне важно не только глубоко и всесторонне оценить состояние объекта управления и внешних систем, вскрыть тен-

денции его развития, но и объяснить *причины* такого состояния, определить движущие силы развития объекта управления и внешней среды.

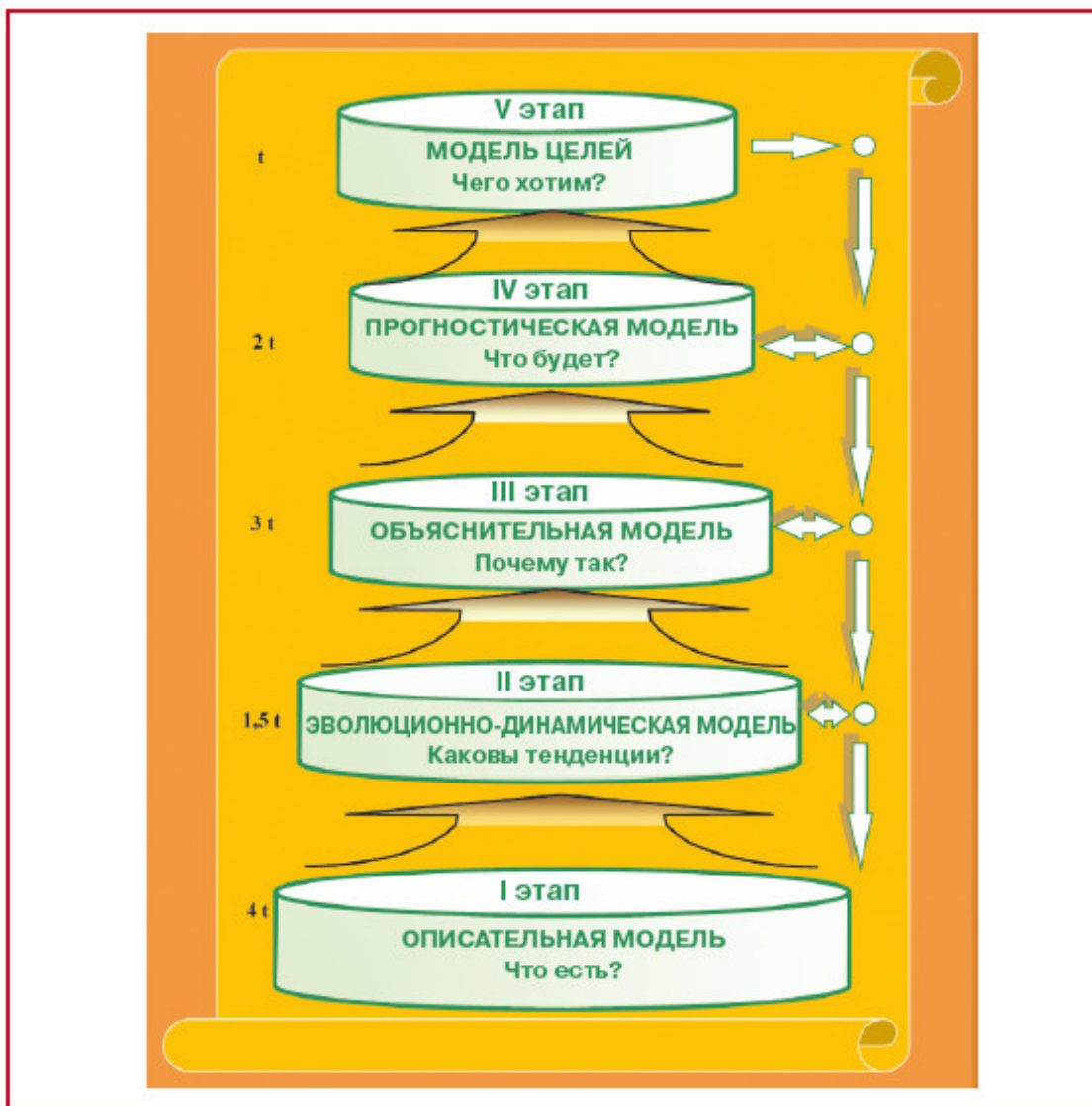


Рис. 5.1. Подготовка стратегического решения

На 3-м этапе подготовки управленческого решения мы ставим вопросы: «Почему, по каким причинам объект управления и внешние системы находятся в таком состоянии, в котором они оказались? Что движет их развитием?» Эта модель называется объяснительной. Она позволяет ответить на вопрос «Почему так?».

Например, стратегическое решение по реформированию любой сферы жизни российского общества заведомо не даст ожидаемых результатов, если не будет опираться на системное объяснение причин и движущих факторов развития этой сферы за последние 100 лет.

Очень многие беды российского стратегического управления можно было бы решить, разобравшись в глубинных движущих силах развития различных сфер жизни. Более подробно см. в главе 6 (п. 6.3).

IV этап. Обязательным этапом подготовки любого стратегического решения является прогноз возможных вариантов развития объекта управления и внешних систем в будущем. Прогностическая модель позволяет ответить на вопрос «**Что будет?**». Более подробно см. в главе 6 (п. 6.4).

V этап. Прежде чем принимать решение, необходимо ответить еще на один вопрос. Нужно достаточно ясно представить, чего же мы хотим, в какое состояние необходимо привести объект управления? Этот пятый этап подготовки решения называется построением модели целей. Модель стратегических целей дает ответ на вопрос «**Чего хотим?**».

На первый взгляд определить, чего же мы хотим, не так уж и сложно. Но это справедливо только для простых объектов управления. Мудро определить цели управления социотехническими и социальными системами весьма и весьма непросто. Однако без четкого и дальновидного определения стратегических целей управление не может быть эффективным. Еще Сенека говорил, что для того, кто не знает, в какую гавань он плывет, нет попутного ветра. Поэтому грамотное определение и формулировка стратегических целей управления являются самостоятельным, достаточно сложным и ответственным этапом обоснования стратегического управленческого решения. Пять этапов обоснования стратегического управленческого решения представлены на рис. 5.1.

Цикл принятия стратегии

VI этап. Только после того, как все пять этапов обоснования управленческого решения добросовестно отработаны, можно принимать само решение. Нет нужды обосновывать необходимость этого этапа в управленческом цикле. В процессе руководства обычно предыдущие этапы либо плохо прорабатываются, либо вообще опускаются. Само решение, необоснованное или частично обоснованное, всегда принимается. Стратегическое управленческое решение состоит из двух основных частей. Главной из них является содержательное решение. Оно отвечает на вопрос «**Что делать?**». Подробнее см. в главе 7 (п. 7.1).

VII этап. Типичной ошибкой в процессе принятия стратегического решения является существенная диспропорция в качестве ответов на вопросы «**Что делать?**» и «**Как делать?**».

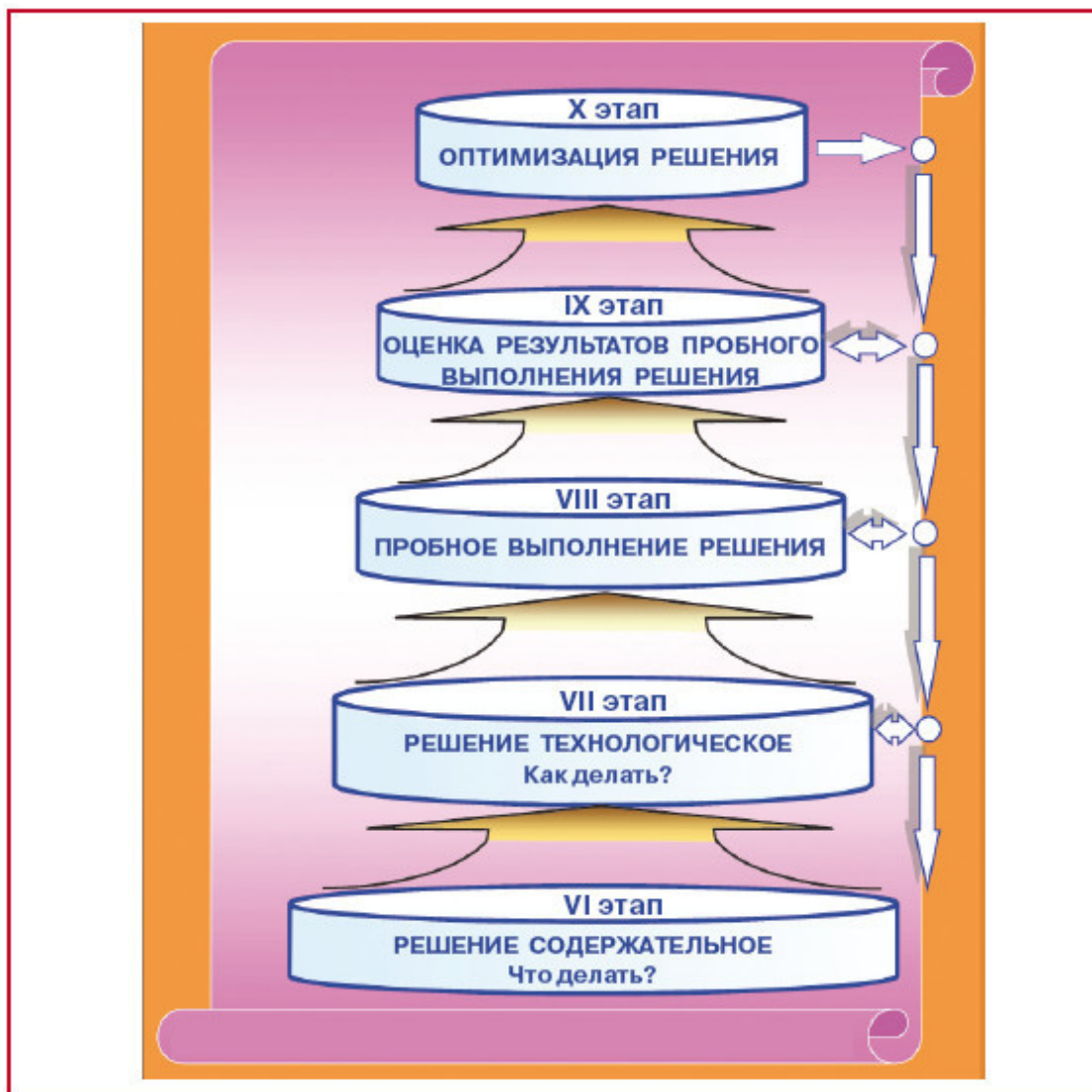


Рис. 5.2. Принятие стратегического управленческого решения

Обычно в процессе принятия решения основное внимание уделяется определению того, что необходимо сделать. Намечается система мероприятий, они согласуются между собой, проводится общепринятая работа по составлению плана действий.

Если в процессе планирования хотя бы время от времени не задавать себе вопрос, каким образом мы рассчитываем выполнить намеченное, то наши проекты почти неизбежно превратятся в прожекты. Другими словами, если вовремя не ограничивать полет собственной мысли, то нам, скорее всего, удастся построить прекрасные, впечатляющие своими масштабами и дерзостью планы. Их единственный недостаток будет в том, что они невыполнимы. Поэтому седьмым этапом управленческого цикла является принятие стратегического технологического решения. Оно отвечает на вопрос «**Как делать?**».

Наши желания относительно того, каким мы хотели бы видеть в будущем объект управления, станут более реальными, если мы ответим на вопрос «Какими силами, средствами, временем, методами, технологиями мы располагаем, чтобы претворить намечаемое в жизнь?». Значительная часть из того, что хотелось бы сделать, часто становится невыполнимой из-за отсутствия условий или ресурсов. Именно поэтому качество проработки технологии выполнения стратегии не должно быть ниже качества определения того, что необходимо сделать. Подробнее об этом см. в главе 7 (п. 7.2).

VIII этап. Любой объект управления в принципе бесконечно сложен. Сложность крупных социотехнических и социальных систем очевидна. Поэтому как бы нам ни казалось, что мы учли, оценили и предусмотрели все, на самом деле знать и предвидеть все невозможно. Ошибки, допущенные в стратегическом решении, как правило, могут иметь очень серьезные последствия. Целесообразно оценить качество обоснованного решения не на всем объекте управления, а на его части. Этот важный и необходимый этап в принятии управленческого решения заключается в его пробном выполнении, апробации. Редко кто выбегает на первый осенний лед замерзшей реки, не попробовав его крепость. В управлении же, наоборот, часто крупные решения начинают сразу выполнять в полном масштабе. В качестве примера можно привести некоторые реформы эпохи перестройки. Результат выполнения стратегических решений без их апробации в ограниченном масштабе часто негативен.

Пробное выполнение решения обязательно, во-первых, если решение масштабное, затрагивающее интересы многих людей и требующее больших затрат. Во-вторых, предварительной апробации должны подвергаться решения радикальные, существенным образом изменяющие естественный или традиционный ход вещей. В-третьих, есть решения, ошибочность которых может иметь очень серьезные последствия. Если есть время, то решения, цена ошибки в которых очень высока, лучше апробировать на модели, в ограниченном масштабе, частично и т. п. Подробнее см. в главе 7 (7.3).

IX этап. После пробного выполнения стратегического решения естественной является оценка результатов апробации. Это важный и сложный этап управленческого цикла. В процессе оценки бывает необходимо по слабовыраженным признакам определить сильные и слабые стороны принятого первичного стратегического управленческого решения. Подробнее см. в главе 7 (п. 7.4).

X этап. На основе оценки результатов пробного выполнения стратегического решения оно затем оптимизируется. Оптимизация первичного решения составляет 10-й этап управленческого цикла. Он завершает цикл принятия стратегического управленческого решения, состоящий из пяти этапов. Руководитель всегда должен быть готов не только к частичному, но и к существенному улучшению первичного решения после его апробации. Пять этапов принятия стратегического управленческого решения представлены на рис. 5.2. Подробнее см. в главе 7 (п. 7.5).

Цикл выполнения стратегии

XI этап. Затем начинается наиболее сложный блок в цикле управленческой деятельности. Он связан с выполнением оптимизированного решения. Начальная фаза деятельности по выполнению стратегического решения составляет XI этап управленческого цикла. Подробнее см. в главе 8 (п.8.1).

XII этап. В природе и обществе нет сложных систем, не имеющих обратной связи. Обратная связь выступает основным инструментом адаптации системы к изменениям окружающей среды. В процессе управления обратная связь осуществляется главным образом за счет оценки результатов деятельности. Содержанием XII этапа управленческого цикла является текущая оценка результатов управленческой и исполнительской деятельности. Она должна быть максимально: а) оперативной; б) глубокой; в) объективной и г) всесторонней. Подробнее см. в главе 8 (п. 8.2).

XIII этап. На основе текущей оценки результатов управленческой деятельности руководители осуществляют оперативную коррекцию решений и действий. Любой этап управленческой деятельности всегда предполагает значительный элемент творчества. Однако в большей степени творческого подхода требует именно сам процесс выполнения стратеги-

ческого решения. В этом цикле наибольшие способности к творчеству руководитель может проявить на этапе оперативной коррекции решений и действий.

Особых доказательств необходимости оперативной коррекции решений и действий не требует. На обыденном уровне на основе здравого смысла или научно обоснованном уровне она всегда проводится. Подробнее см. в главе 8 (п. 8.3).

XIV этап. Более чем в 90 % ситуаций результаты выполнения стратегического решения скорее всего не будут полностью соответствовать тем целям, которые ставились в начале деятельности. Часто цели деятельности не достигаются именно в силу низкого качества стратегического управления. Прекрасной иллюстрацией этого служит известная фраза В.С. Черномырдина: «Хотели как лучше, а получилось как всегда». Нередко деятельность приводит к достижению других целей, которые не предусматривались на этапе принятия решения. Все это вызывает необходимость самостоятельного этапа в управленческом цикле, связанного с оценкой итоговых результатов деятельности. На данном этапе руководитель определяет, чего же, в конце концов, удалось достичь в результате деятельности. Подробнее см. в главе 8 (п. 8.4).

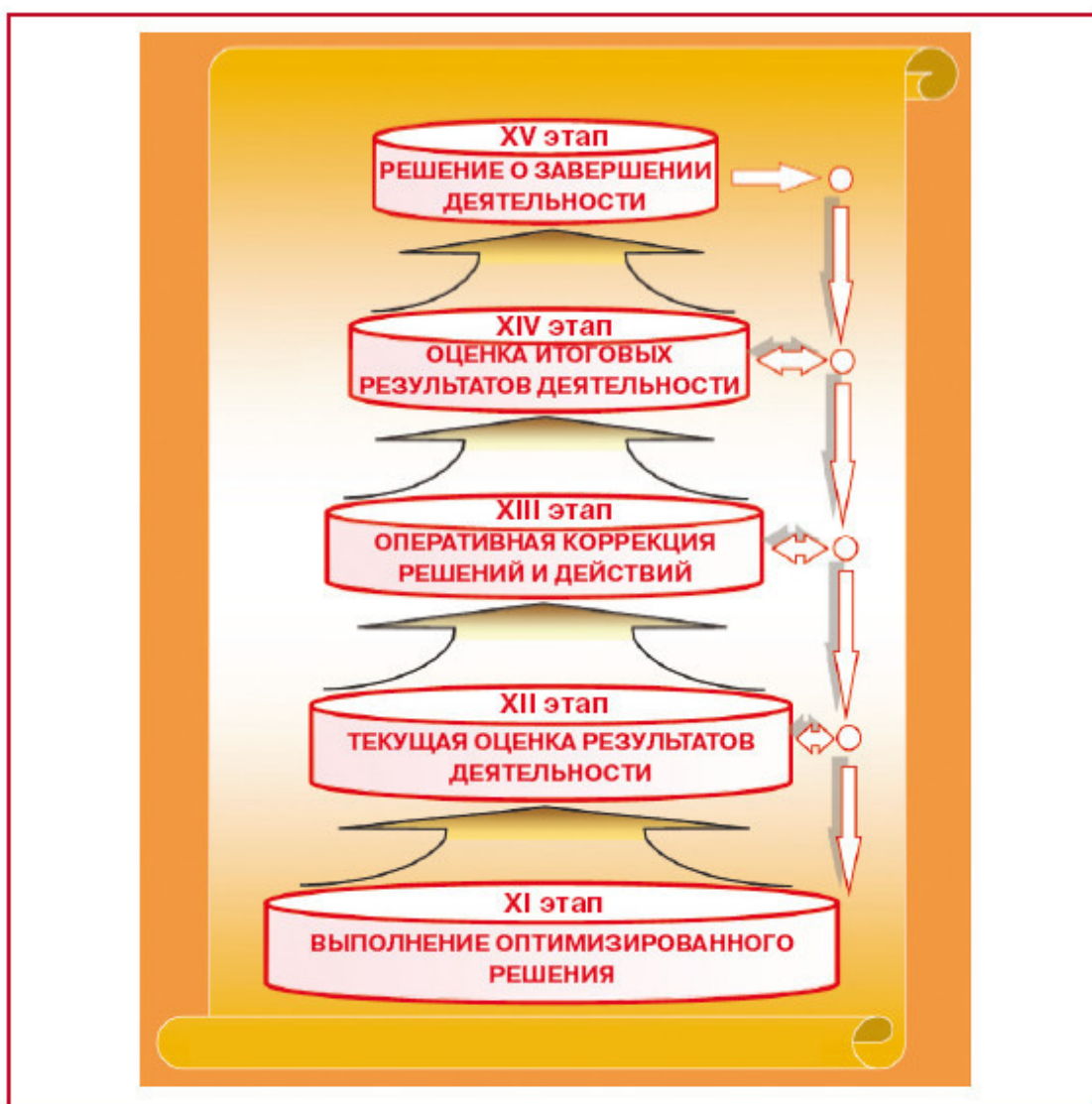


Рис. 5.3. Выполнение управленческого решения

XV этап. Управление большинством сложных объектов, с одной стороны, – процесс практически непрерывный. Например, управление страной может осуществляться непрерывно тысячу лет, заводом – десятки лет. С другой стороны, процесс управления всегда цикличен. Он состоит из циклов, ограниченных возникновением и решением определенных стратегических задач или проблем. На данном этапе руководитель принимает решение о завершении цикла стратегической деятельности. Он сравнивает ориентировочные итоговые результаты деятельности с целями или начальным положением дел, оценивает затраты и решает, продолжать деятельность или остановиться на достигнутом. Подробнее см. в главе 8 (п. 8.5). Пять этапов выполнения стратегического управленческого решения представлены на рис. 5.3.

Цикл обобщения опыта стратегического управления

XVI этап. Одна из русских пословиц гласит: «Дурак учится на своем опыте, умный – на чужом». Отечественный руководитель часто не относится не только ко второй, но и к первой категории людей, охарактеризованных в данной пословице. Он не любит учиться даже на своем собственном опыте. В прошедшем веке можно найти немало примеров, когда советские и российские начальники повторяли одни и те же ошибки.

Эти примеры можно найти на любом уровне управления: от управления небольшим цехом до руководства страной. Наверное, потому что у наших начальников нет стимула. Они практически не отвечают за свои ошибки. Решают одни, а устраняют последствия не всегда продуманных решений другие.

Важнейшим циклом стратегической управленческой деятельности является обобщение ее опыта, извлечение уроков из собственных ошибок и достижений. Значимость и ценность анализа опыта деятельности невозможно переоценить. В отечественной управленческой науке эта часть управленческого цикла практически не разработана. Естественно, на практике опыт усваивается лишь на уровне здравого смысла. Этого в XXI в. недостаточно.

Опыт управленческой деятельности состоит из двух главных компонентов. Первый, более очевидный из них, – опыт деятельности, связанный с достижением ее материальных результатов. Обобщение материального опыта управленческой деятельности проводится на XVI этапе управленческого цикла. Подробнее см. в главе 9 (п. 9.1).

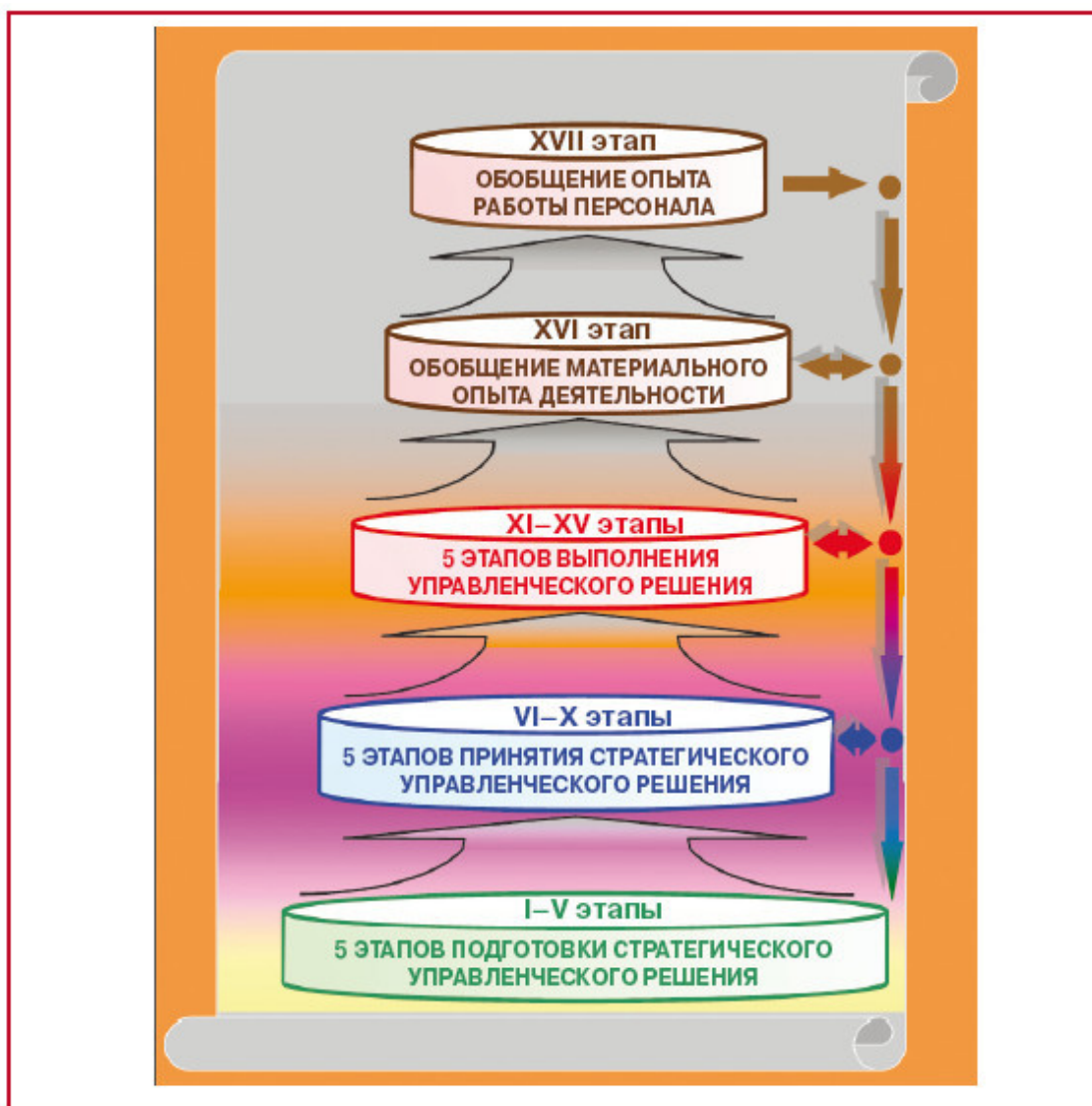


Рис. 5.4. Обобщение опыта управленческой деятельности

XVII этап. Второй не менее важной составляющей опыта является опыт, связанный с человеческим фактором. Это информация, полученная в процессе деятельности, о людях, их способностях, нравственных, деловых и других качествах. Сюда же относятся изменения в личности руководителя, произошедшие в результате деятельности, те знания, умения, навыки, которые он приобрел. В целом данный этап заключается в обобщении психологического опыта деятельности. Он завершает управленческий цикл. Подробнее см. в главе 9 (п. 9.2).

Все четыре частных цикла обоснования, принятия, выполнения стратегического управленческого решения и обобщения опыта представлены в приложениях (см. приложение 2).

Такова краткая характеристика 17 этапов обоснования, принятия, выполнения стратегического управленческого решения и обобщения опыта стратегической деятельности. Более подробно содержание работы руководителя на каждом из этапов будет рассмотрено в последующих главах (см. главы 6–9).

5.2. Достоинства и ограничения концепции оптимизированного цикла стратегического управления

Как и всякая теория, концепция оптимизированного цикла стратегического управления имеет достоинства и ограничения. К числу основных возможных достоинств предлагаемой концепции можно отнести следующие:

1. Внедрение концепции не требует ничего ломать, сокращать, укрупнять, пере-страивать. По нашему мнению, это важное достоинство, поскольку многие реформы в России – СССР – Российской Федерации за последние два века связаны с радикальной ломкой сложившихся устоев, систем труда и отношений, стереотипов, традиций и т. д. Внедрение же концепции не требует даже формальных мероприятий. Россияне устали от перемен. Более того, они измотаны непрерывными реформами. Экспериментально выявлена негативная установка наших людей на любые новшества.

Руководители любого уровня, управляя возглавляемыми организациями, сегодня не делают ничего, что выходило бы за рамки предлагаемой концепции. У всех есть какое-то представление о состоянии управляемых объектов. Все ориентировочно оценивают тенденции их развития и причины этих тенденций. Любой руководитель делает прогноз возможного развития событий и имеет план действий. Что дает внедрение концепции? Оно позволяет сделать работу лидера более системной, глубокой, разносторонней и эффективной. Концепция представляет собой естественный этап развития уже существующих систем стратегического управления. Она ориентирована на радикальное *эволюционное* совершенствование, а не на замену или ломку уже сложившихся стилей стратегического управления.

2. Концепция имеет достаточно универсальный характер. Всякая универсальность, естественно, имеет свои границы. Однако предлагаемую систему можно использовать в интересах совершенствования управления как нефтяной вышкой, так и общеобразовательной школой, заводом, отраслью экономики! страной, цивилизацией. Из этого следует еще один позитивный вывод. Разобравшиеся и усвоившие концепцию лидеры могут использовать ее в течение всей последующей жизни для повышения качества управления любой организацией. Чем бы и кем бы мы ни управляли, мы должны отрабатывать в том или ином объеме все 17 этапов оптимизированного цикла стратегического управления.

3. Концепция позволяет стандартизировать систему стратегического управления в России. Этот вывод тесно связан с предыдущим, но в силу его важности выделен нами в самостоятельный. В каждой организации постепенно создается одна и та же (с точки зрения принципиальной структуры) система стратегического управления. Руководители разных организаций начинают общаться на одном языке. Руководители верхних и высших эшелонов управления смогут предъявлять стандартные, а поэтому понятные требования к руководителям нижних эшелонов управления.

Вышестоящие руководители смогут стандартизовать информацию, поступающую от структурных подразделений возглавляемых ими организаций. Они смогут оценивать и сравнивать качество информации, характеризующей состояние, тенденции развития, причины, прогнозы, цели и планы деятельности каждого структурного подразделения и организации в целом.

Стандартизация процесса и содержания стратегического управления, вне всякого сомнения, заметно повысит его качество. Она не будет ограничивать творчество руководителя. Любая специфика объекта управления также может быть учтена внутри рамок предлагаемого стандарта. Стандартизация звуков в виде семи нот не ограничила творчества композиторов и музыкантов. Наоборот, она способствовала их взаимопониманию, увеличению разнообразия и накопления мелодий. Стандартизация оценки времени в виде часа, минуты,

секунды позволила человеку намного четче и экономнее организовать свою деятельность и взаимодействие с окружающими.

4. Концепция оптимизированного цикла стратегического управления может внедряться по частям, дозированно и давать быстрое улучшение управляемости организации. Многие инновации необходимо либо внедрять целиком, либо совсем не внедрять. Новый самолет, железную дорогу, здание и т. п. не построить частично. Их необходимо строить целиком. Процесс проектирования и строительства может занять годы. Отдача вложений сил, средств, времени начинается только после полного завершения строительства.

Внедрение концепции оптимизированного стратегического управления может начинаться при любом состоянии системы управления организацией и при любом уровне подготовки руководителей. Концепция может внедряться дозированно. Например, можно для начала уточнить систему показателей, критериев и индикаторов, по которым оценивается состояние организации. Или оценить место организации в структуре надсистемы и сверхсистемы. Или нарисовать кривую, характеризующую тенденции в развитии организации, за последние 5 лет и т. д. Причем любое внедрение элементов концепции сразу же приводит пусть к небольшому, но реальному повышению качества стратегического управления организацией.

5. Концепция позволяет обоснованно отвергнуть необоснованные инновации. А таких новшеств в масштабах России за последние 35 лет внедрено немало. *Инновацией не может считаться любое новшество.* Любая инновация должна быть хорошо обоснована. Обоснование должно быть письменным, включающим 7 обязательных разделов. Право на предложение новшества имеет не любой руководитель «с улицы», а только тот, кто отлично знает состояние, тенденции развития, систему факторов, влияющих на развитие и т. д., касающихся реформируемой организации. Необоснованные или плохо обоснованные новшества однозначно вредны. Постоянные плохо обоснованные реформы – скрытый способ разрушения организации, региона, страны. Можно законодательно закрепить обязательность письменного обоснования внедрения любых стратегических инноваций. Подробнее см. в главе 10 (п. 10.6).

6. Концепция дает возможность более эффективно накапливать как позитивный, так и негативный опыт стратегического управления как конкретной организации, так и конкретным руководителям. В любой организации должна иметься папка, называемая «Стратегия развития компании X». В ней должна содержаться информация об оценке актуального состояния организации, показателях, критериях и индикаторах такой оценки, сравнительная характеристика организации по сравнению с лучшими, худшими и средними аналогичными организациями и т. д. Должна быть, пусть в небольшом объеме, например на 10 страницах, но вся стандартная информация, обеспечивающая хорошее стратегическое управление.

Это позволит при передаче дел от старого руководителя вновь назначенному передавать не только материальный компонент объекта управления, но и систему стратегического управления им. Это, в свою очередь, дает возможность новому руководителю гораздо быстрее овладеть системой управления новой для него организацией. Еще более важно то, что таким образом можно десятилетиями накапливать опыт стратегического управления конкретной организации, а не начинать, как сейчас, каждые 3–4 года (а иногда и чаще) управление как бы с «чистого листа». Кроме того, предлагаемая система управления позволяет конкретному руководителю не интуитивно, а сознательно накапливать опыт стратегического управления. Ведь в принципиальном отношении система стратегического управления будет очень похожей для самых разных организаций.

7. Внедрение концепции позволит гораздо более эффективно и обоснованно оценивать профессионализм и результативность любого руководителя. Достаточно в течение

ние 15 минут заслушать его доклад о положении дел в возглавляемой им организации, чтобы понять, насколько он владеет положением дел, каков примерный уровень его профессионализма как управленца. Наличие письменной и объективной оценки того, в каком состоянии находилась организация в тот момент, когда руководитель ее возглавил, и в каком состоянии она была, когда он ушел из нее на другую должность, позволит оценивать деятельность конкретного руководителя в течение десятилетий. Это дает возможность избегать назначения на ответственные должности неуспешных, проваливающих любое дело начальников.

8. Использование оптимизированного цикла стратегического управления дает возможность экономии значительных ресурсов, денег, времени за счет быстрого и существенного повышения качества деятельности руководителей всех уровней. Низкое качество стратегического управления – главная причина всех наиболее серьезных проблем, возникающих как в масштабах страны, так и в масштабах большинства крупных организаций. Убытки, которые несет из-за этого наше общество и экономика, многомиллиардны. Их можно быстро, радикально и безболезненно сократить, обучив руководителей, способных и желающих обучиться, современным способам стратегического управления, избавившись от профессионально непригодных начальников. Заметную экономию и оздоровление системы управления может дать решительное прекращение необоснованных инноваций. Все новшества и реформы должны иметь стандартное добротное обоснование, должны быть известны их авторы и определена ответственность за возможные неудачи.

«Перемудрить – это один из самых позорных видов глупости».

Георг Лихтенберг

9. Предлагаемая система стратегического управления достаточно проста. И это важно, поскольку чем сложнее новшество, тем больше трудностей возникнет при его внедрении. В концепции нет практически ничего нового и непонятного. Все руководители как-то оценивают состояние объекта управления, имеют представление о тенденциях и факторах его развития, прогнозируют будущее, формулируют цели, принимают решения. В концепции просто систематизированы процесс и содержание стратегического управления. Причем сделано это в максимально простом и понятном, насколько возможно, варианте. Большее упрощение привело бы к снижению качества стратегического управления. Еще раз просмотрите все 17 этапов полного цикла стратегического управления (см. рис. 5.1–5.4) и спросите себя: «Что в нем сложного и непонятного?» Ответ будет однозначным: «Ничего!»

Область применения концепции оптимизированного цикла стратегического управления имеет естественные ограничения. Ожидаемая результативность ее внедрения на разных уровнях управления не одинакова. К числу основных ограничений можно отнести следующие.

Во-первых, главным ограничением области применения концепции выступает естественная ограниченность картины мира у достаточно большого числа руководителей. *Любой человек, и руководитель в том числе, по своей природе является тактиком, а не стратегом.* Наша психика на 99,9 % времени своей эволюции была психикой животных. Сибирский медведь воспринимает и оценивает текущую ситуацию. Он живет и действует здесь и сейчас, не думает о завтрашнем дне, не видит скрытых смыслов происходящих событий. Мы, естественно, отличаемся от сибирских медведей. Но в гораздо меньшей степени, чем нам кажется. Поэтому стратега в себе каждый желающий должен сознательно выращивать, обучать, формировать. При этом нужно преодолевать мощное сопротивление нашего бессознательного и подсознания. Для них стратегическое мышление не только непонятно и неестественно, но и не нужно.

Весьма ограниченное количество руководителей, которые понимают, что без стратегического мышления мы в XXI в. попросту погибнем, серьезно ограничивает и область применения данной концепции.

Во-вторых, на современном этапе внедрение оптимизированного цикла стратегического управления будет более оправданным на верхних уровнях управления экономикой и обществом, а также в крупных организациях. Чем крупнее организация, тем больший результат будет достигнут в ходе оптимизации стратегического управления ею. И наоборот. Хотя развитие малых организаций также неизбежно требует знания их состояния, тенденций и факторов их роста, прогноза будущего, постановки целей и т. д.

В-третьих, внедрение оптимизированного цикла стратегического управления требует ума, времени, денег. Из этих трех условий оптимизации стратегического управления обычно чего-нибудь, но не хватает.

Все главные возможности и ограничения концепции оптимизированного цикла стратегического управления связаны с возможностями и ограничениями профессиональных и личностных качеств лидеров. Немногие способны мыслить масштабнее, космическими мерами времени, пространства, понимать скрытые и тайные смыслы происходящих событий.

Глава 6

Обоснование стратегии

Обоснование стратегического управленческого решения является первым частным циклом в стратегической управленческой деятельности. Качество подготовки управленческого решения определяет успешность деятельности руководителя и возглавляемого им коллектива на последующих циклах: принятия решения, его выполнения, обобщения опыта. Если решение плохо подготовлено, то только случай и удача могут спасти руководителя от бесполезных затрат, ошибок на дальнейших этапах и низких итоговых результатов. Обоснование стратегического управленческого решения – это фундамент всего «здания» управленческой деятельности.

Рассмотрим его более подробно. В качестве примера, на котором мы будем рассматривать конкретный вариант стратегического управленческого решения, возьмем общеобразовательную школу. Она является стратегическим объектом управления, от качества работы которого существенным образом зависит состояние общества и государства. Будущее России формируется в общеобразовательной школе – это стратегическое положение.

6.1. Оценка состояния объекта управления

Образно говоря, описательная модель объекта стратегического управления представляет собой цветной, объемный томографический «снимок» того явления, процесса, объекта, которым мы собираемся управлять, и внешней среды, в которой он находится. Еще раз подчеркнем: невозможно эффективно управлять тем объектом, который мы плохо знаем. Глубина преобразования окружающего мира не должна превышать глубины наших знаний о нем.

Прежде чем перейти к анализу того, как разработать хорошую описательную модель любого объекта управления, необходимо рассмотреть одну важную проблему, касающуюся всех 17 этапов полного управленческого цикла. Она связана с технологией оценки объекта управления, его общего состояния, элементов и характеристик. Эта проблема решается большинством российских руководителей либо на уровне здравого смысла, либо с использованием элементов науки, но бессистемно. Без решения проблемы объективной, глубокой и разносторонней оценки объекта управления заметно повысить качество стратегического управления вряд ли возможно.

Любой объект управления обладает бесконечным в принципе числом характеристик. Лишь очень незначительная часть из них имеет для управления существенное значение. Для того чтобы оценить эти характеристики, необходимо, во-первых, знать их, во-вторых, обладать методами и методиками их оценки, в-третьих, иметь персонал, владеющий такими методиками.

Часть из бесконечного количества характеристик объекта управления, которые мы можем как-то фиксировать, называется показателями. Посредством этих характеристик он «показывается» нам. Через показатели мы, собственно, и воспринимаем объект управления. У сложных и больших объектов управления показателей могут быть тысячи. Часть показателей, которые могут характеризовать интересующие нас аспекты в состоянии объекта управления, составляют основу системы оценки последнего. Естественно, мы должны обладать методиками и инструментами измерения данных показателей. В зависимости от сложности объекта управления показателей, практически используемых для его оценки, может быть от нескольких до нескольких десятков (см. рис. 6.1).

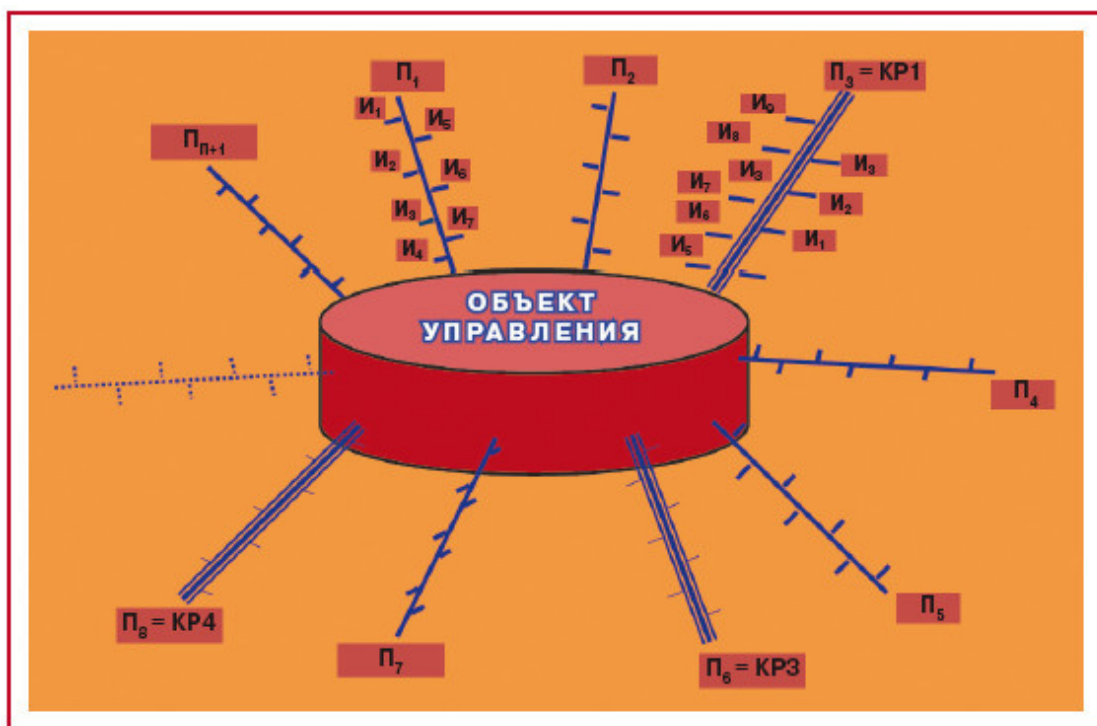


Рис. 6.1. Система показателей, критериев и индикаторов оценки объекта управления

Некоторые из показателей позволяют оценить объект управления по сути и наиболее глубоко. Их мы называем критериями, или критериальными показателями. На рис. 6.1 такими критериями являются $П_3 = КР1$, $П_5 = КР2$, $П_8 = КР3$ и $П_{12} = КР4$.

Например, показателями, характеризующими систему образования в Лабинском районе Краснодарского края, могут быть следующие: количество школ, число учителей, число учеников, качество финансирования образования в районе, укомплектованность штатов, текучесть кадров; качество обучения, качество воспитания учащихся, степень удовлетворенности учителей своим трудом, процент учащихся, получающих полное среднее образование, зарплата учителей и технического персонала школ, состояние зданий и сооружений, принадлежащих школе, качественный состав учителей и руководителей школ, укомплектованность учебных кабинетов и многое другое.

Среди этих показателей к числу критериев можно отнести: качественный состав учителей и руководителей школ, качество обучения, качество воспитания и критерий сегодняшнего дня – качество финансирования образования в районе.

Однако ни показатели, ни критерии не воспринимаются оценивающим их человеком непосредственно. Например, такой критерий, как качество обучения, оценивается по среднему баллу, получаемому учащимися по каждому предмету, среднему баллу, полученному в классах во время проверок школы вышестоящими органами управления, количеству выпускников, поступающих в вузы, числу медалистов и др. Тот признак, который изменяется непосредственно и по которому оценивается степень выраженности показателя или критерия, называется *индикатором*. Критерий или показатель может оцениваться по нескольким, редко по одному-двум индикаторам. Триада – показатели, критерии, индикаторы – должна разрабатываться при оценке любого объекта, процесса, явления окружающего мира. *Иначе как через эту триаду мы в окружающем мире ничего оценить не можем.*

Когда мы считаем, что оцениваем объект, не используя показателей критериев и индикаторов, то на самом деле это не так. В этом случае показатели и индикаторы просто не фиксируются. Они существуют на бессознательном уровне.

Теперь рассмотрим систему рекомендаций, выполнение которых обеспечивает разработку добротной *описательной модели состояния системы школьного образования в районе*.

1. Необходимо определить пространственные границы объекта управления, установить, в каких пространственных пределах он расположен. Например, оценку системы образования в районе необходимо начинать с ознакомления с административными границами района и определения расстояния до всех школ. Здесь же нужно установить, какие структурные элементы объекта управления находятся вне его основных пространственных границ. Например, районное управление образования может иметь часть небольшой турбазы на берегу моря и т. п.

2. Необходимо провести системно-структурный анализ объекта управления. Обычно основными структурными компонентами объекта управления являются: а) персонал; б) недвижимость: здания, сооружения и т. п.; в) движимое имущество: оборудование, транспорт, станки, компьютеры, инструмент и т. п.; г) финансы; д) другие специфические компоненты объекта управления.

Необходимо нарисовать схему, отражающую полную структуру объекта управления. В интересах эффективного руководства важно выявить структуру всех компонентов объекта управления. Например, основным компонентом районного управления образования является школа. Главным компонентом школы являются люди, в ней работающие и обучающиеся. Структура персонала в школе определяет 4 категории: учащиеся, учителя, руководство школы и технический персонал. Такому же полному структурному анализу необходимо подвергнуть все основные компоненты, составляющие структуру объекта управления: недвижимость, движимое имущество, финансы, другие компоненты.

3. Необходимо идентифицировать структуру надсистемы, компонентом которой является наш объект управления. Например, районная система образования является компонентом краевой системы образования. Необходимо нарисовать схему, отражающую краевую систему образования, и определить место нашей районной системы образования в ней.

4. Необходимо также определить, с какими системами вне рамок надсистемы, в которую входит наш объект управления, он еще взаимодействует. Например, районная система образования взаимодействует с исполнительной властью в районе, организует практику учащихся в кооперативных и фермерских хозяйствах, имеет связи с городом-побратимом в другом государстве, имеет финансовые отношения с отделением РАО ЕЭС⁷, отделением Газпрома, жилищно-коммунальными службами города, поселков и сел и др.

5. Необходимо провести полный системно-функциональный анализ объекта управления. Для этого необходимо установить наличие взаимосвязей и определить их характер:

- а) между структурными компонентами объекта управления;
- б) внутри структурных компонентов объекта управления;
- в) между нашим объектом управления и всеми теми компонентами надсистемы, с которыми он взаимодействует;
- г) между нашим объектом управления и объектами, с которыми он взаимодействует вне рамок надсистемы, в которую входит объект управления (см. рис. 6.2).

Выделить основные и второстепенные зависимости в каждом из четырех вышеназванных блоков функциональных взаимосвязей. Например, установить, какие основные виды влияния оказывает система образования в районе на краевую систему образования. Выявить второстепенные виды такого влияния. Определить, какие основные и второстепенные виды влияния оказывает краевая система образования на районную.

⁷ После реформирования электроэнергетики (2002–2008 годы) было ликвидировано – Прим. ред.

6. Необходимо разработать систему показателей, критериев и индикаторов, лежащую в основе оценки как объекта управления в целом, так и каждого его компонента (см. рис. 6.1). Она будет состоять из нескольких самостоятельных подсистем: во-первых, показателей, критериев и индикаторов оценки персонала; во-вторых, системы оценки руководителей каждого уровня управления и всех начальников в целом; в-третьих, системы оценки состояния недвижимости; в-четвертых, показателей, критериев и индикаторов оценки движимого имущества; в-пятых, системы оценки финансового состояния объекта управления; в-шестых, системы оценки других компонентов объекта управления.

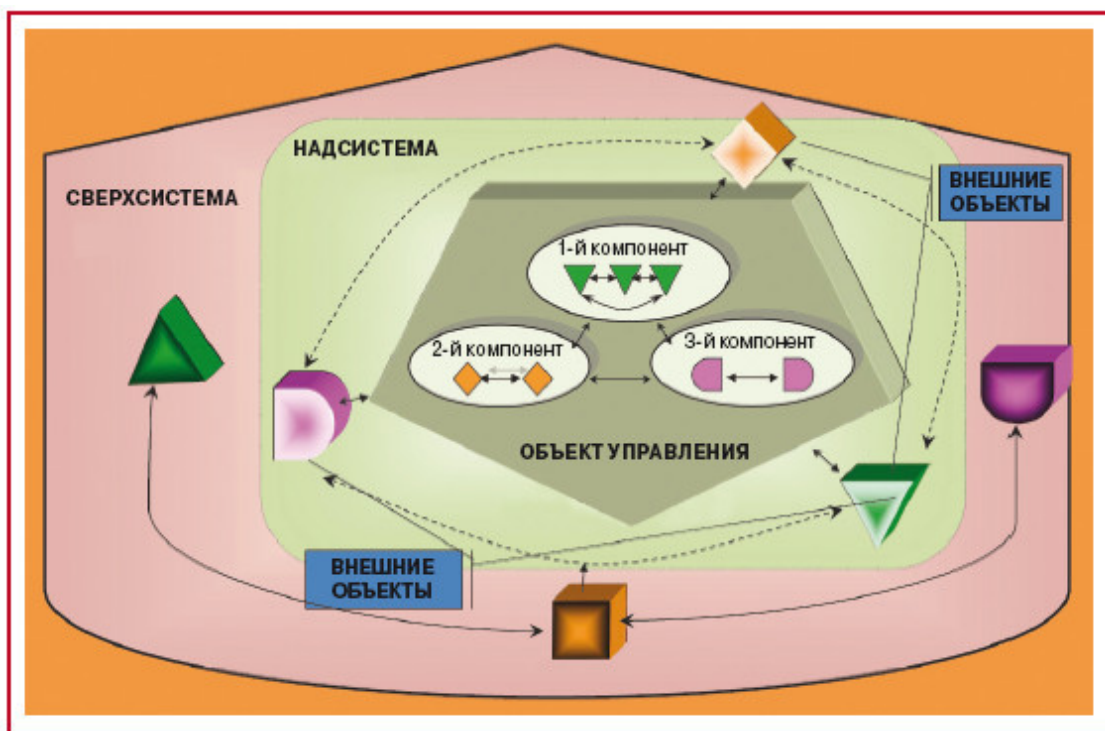


Рис. 6.2. Структура и функциональные связи объекта управления

7. Оценить состояние персонала. Именно персонал является ядром любой организации. В конечном счете именно персонал выполняет решения, принимаемые руководством, и определяет эффективность работы организации. Персонал в конечном счете выступает источником всех основных проблем, с которыми сталкивается организация. Поэтому оценка персонала является главной в оценке состояния организации. Следовательно, к оценке персонала необходимо относиться наиболее ответственно и не экономить на этом усилия, время и деньги.

Оценка персонала может включать учет следующих основных его характеристик:

- общее количество сотрудников;
- укомплектованность штатного расписания;
- распределение сотрудников по возрасту;
- пол;
- образование;
- опыт работы:
- в конкретной должности,
- по специальности;
- стаж работы в данной организации;
- семейное положение;

- заработная плата;
- общий статус каждого сотрудника в коллективе;
- качество выполнения должностных обязанностей каждым сотрудником по оценке коллег;
- профессиональные знания, демонстрируемые сотрудником на практике;
- коммуникабельность каждого сотрудника;
- жилищные условия;
- другие характеристики, необходимые руководителю.

Пять из вышеназванных характеристик оцениваются с помощью модульного социометра [11].

8. Учитывая определяющее влияние лиц, принимающих решения, на качество управления, а также крайнюю запущенность отечественной системы подбора, обучения и контроля руководящих кадров, руководители на всех уровнях управления организации оцениваются отдельно.

Помимо 10 основных характеристик, выявленных в процессе общей оценки персонала, у руководителей дополнительно необходимо определить следующие качества и изучить:

- а) общий авторитет руководителя в возглавляемом им коллективе;
- б) порядочность, профессионализм, умение создать команду и работать в ней, патриотизм, соотношение личных интересов и интересов организации у каждого руководителя в оценке подчиненных;
- в) краткую биографию заместителей, руководителей основных структурных подразделений организации и при необходимости других руководителей, занимающих ключевые должности;
- г) опыт руководящей деятельности и основные результаты работы на каждой из должностей.

Оценка состояния персонала и руководителей завершается сравнением всех структурных подразделений между собой.

9. Оценить недвижимость, принадлежащую, арендуемую и используемую в объекте управления.

10. Оценить все движимое имущество организации.

11. Оценить финансовое положение организации.

12. Оценить другие компоненты, входящие в структуру объекта управления.

13. Все структурные подразделения организации сравнить между собой по состоянию персонала, руководства, недвижимости, движимого имущества, финансов и др. Затем на основе данных итоговой таблицы структурные подразделения ранжируются по общей оценке положения дел в них.

14. Дать общую характеристику положения дел в организации в целом.

15. Сравнить положение дел в оцениваемой организации с состоянием других аналогичных организаций. При этом для сравнения берется несколько организаций, считающихся лучшими в данной сфере деятельности. Затем положение дел сравнивается с организациями, считающимися худшими. Наконец, сравнивается обследуемая организация с несколькими организациями, считающимися «средними» по результатам деятельности.

16. Установить положительные, выигрышные моменты в состоянии нашей организации по сравнению с другими аналогичными.

17. Установить отрицательные, проигрышные моменты в состоянии нашей организации по сравнению с другими аналогичными.

18. Постараться оценить, какие *скрытые компоненты* в структуре объекта управления остались вне анализа. Скрытое содержание в деятельности организации может быть двух видов. *Во-первых*, скрытое как неочевидное, не лежащее на поверхности. *Во-вторых*,

в любой организации есть что-либо, скрываемое от руководителя. Как правило, подчиненные всегда что-то скрывают от начальника. Обычно это негативные моменты в их деятельности. Незнание руководителем скрываемого от него негатива, а иногда и позитива (скрытые доходы персонала) затрудняет руководство.

Такие скрытые элементы в объекте управления труднее обнаружить. Однако именно они могут оказывать на деятельность организации весьма существенное влияние. Например, в структуре персонала почти всегда есть скрытые группировки сотрудников, которые преследуют те или иные групповые цели. В организации часто бывает небольшая группа людей, оказывающая решающее влияние на принятие большинства решений.

Необходимо также попытаться выявить скрытые функциональные связи в структуре объекта управления (см. и. 5). Больше всего таких скрытых связей в подструктурах: а) персонала, б) руководителей и в) финансов.

19. Оценить максимально точно и непредвзято степень глубины, всесторонности, объективности разработанной описательной модели состояния объекта управления.

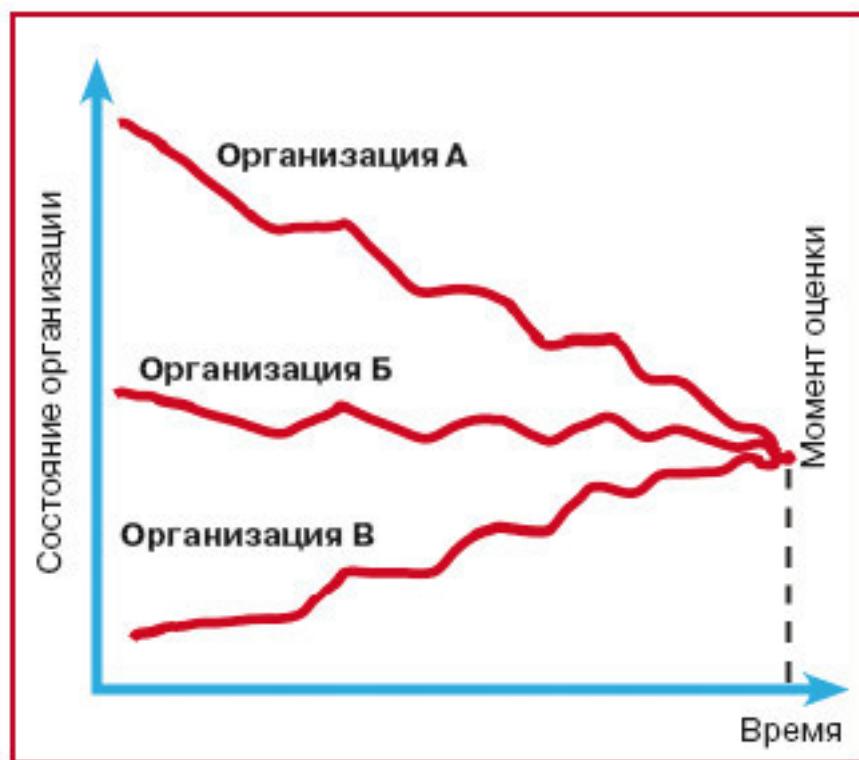
20. Качество оценки состояния организации будет гораздо выше, если в работе примут участие 2–3 группы независимых экспертов.

Таким образом, основными задачами, решаемыми в процессе оценки текущего состояния объекта управления, выступают:

- определение и обоснование показателей, критериев и индикаторов оценки;
- системно-структурный анализ объекта управления, надсистемы и сверхсистемы, элементом которых он является;
- системно-функциональный анализ взаимосвязей между всеми элементами, выявленными в результате системно-структурного анализа;
- сравнение нашего объекта управления с максимальным числом аналогичных;
- установление выигрышных и проигрышных моментов в состоянии нашего объекта управления по сравнению с аналогичными объектами – лучшими, худшими и средними;
- оценка скрытых компонентов в структуре объекта управления, надсистемы и сверхсистемы, а также взаимосвязи между ними;
- *ядром всех видов анализа выступает оценка персонала, а ее главным звеном – оценка руководителей.*

6.2. Оценка тенденций развития объекта управления

Управление любой организацией будет более компетентным, если руководитель знает тенденции развития организации. Знание тенденций, *во-первых*, заметно углубляет наши представления об актуальном состоянии организации; *во-вторых*, облегчает прогноз развития организации в будущем (см. схему ниже).



Разработка *эволюционно-динамической модели* заключается в выявлении эволюционных и динамических тенденций в развитии организации в течение максимально длительного промежутка времени, доступного для оценки. *Динамические тенденции* характеризуют развитие объекта управления за относительно короткое время, в течение которого эти тенденции могут претерпевать заметные изменения.

Эволюционные тенденции характеризуют развитие объекта управления за достаточно длительные промежутки времени. Соотношение отрезков времени, за которые оценивается динамика и эволюция, может быть примерно 1:10 и более. Например, если мы оцениваем динамику развития системы образования в районе за последние 10 лет, то эволюционные тенденции будут охватывать период, равный примерно столетию.

Помимо эволюционных и динамических развитие объекта управления может характеризоваться такими тенденциями, как:

- существенные и второстепенные;
- явные и скрытые;
- устойчивые и нестабильные;
- позитивные и негативные.

Разработка эволюционно-динамической модели объекта управления, в т.ч. системы образования в районе, предполагает решение следующих основных проблем.

1. *Выявить динамические тенденции развития основных структурных подразделений организации.* Для определения не только динамических, но и всех других видов тенденций используется система показателей, критериев и индикаторов, разработанная при создании описательной модели объекта управления (см. и. 6.1).

Для системы образования в районе динамику ее развития можно устанавливать за период, примерно равный 1–3 годам. Минимальное время, за которое можно определить динамику развития объекта управления, зависит от величины и скорости изменений состояния организации. Чем значительнее изменения и чем быстрее они происходят, тем короче может быть период, в течение которого уже проявляются динамические тенденции.

2. *Выявить динамические тенденции развития организации в целом.* Они, естественно, зависят от динамики развития основных структурных подразделений организации. Однако организация как система обладает свойствами, которых нет у ее структурных компонентов. Поэтому динамика развития организации в целом всегда отличается от динамики развития отдельных ее частей. *Вскрыть общую динамику развития организации и установить ее отличия от динамики структурных подразделений – основные задачи данного этапа.*

3. *Выявить эволюционные тенденции развития основных структурных подразделений организации.* Эволюционные тенденции определяются за период времени, продолжительность которого может примерно в 10 раз превосходить продолжительность периода, в течение которого оценивались динамические тенденции.

4. *Выявить эволюционные тенденции развития организации в целом.* Они оцениваются за тот же период времени, за который уже определены эволюционные тенденции развития основных структурных подразделений организации.

5. Эволюционные тенденции развития объекта управления содержат чрезвычайно ценную информацию о его нынешнем состоянии и, главное, о возможных вариантах изменения организации в будущем. Поэтому для заинтересованного руководителя весьма полезно и важно иметь представление об эволюции возглавляемой им организации за максимальный период времени, доступный для оценки. Эти тенденции называются *макроэволюционными*. Оценка макроэволюции объекта управления обычно позволяет обнаружить такие важные моменты в его развитии, какие при анализе динамики управляемой системы за небольшой промежуток времени установить либо сложно, либо невозможно.

Например, в интересах разработки предложений по модернизации системы образования в районе необходимо оценить динамику системы образования за последние 3 года. В этом случае целесообразно выявить эволюционные тенденции в развитии образования в СССР – России за последние 30 лет. Однако наши предложения будут гораздо более обоснованными, если мы будем иметь хотя бы общее представление об основных тенденциях развития в нашей стране образования вообще и общего в частности за последние 300 лет.

6. Выявленные динамические, эволюционные и макроэволюционные тенденции развития объекта управления *сравнить* с тенденциями развития других объектов управления, аналогичных нашему. Для сравнения берутся уже изученные нами при разработке описательной модели три группы аналогичных объектов управления: лучшие, худшие и средние по результатам деятельности. Сравнение производится с использованием системы показателей, критериев и индикаторов, уже применявшихся при оценке актуального состояния объекта управления (см. и. 6.1).

7. На основе проведенного анализа обосновать *существенные и второстепенные* эволюционные тенденции в развитии объекта управления. Затем определяются существенные и второстепенные тенденции в динамике организации за последнее время.

8. Точно так же вся система выявленных эволюционных и динамических тенденций классифицируется по *критерию стабильности*. Одни тенденции оцениваются как стабильные, устойчивые, другие – как нестабильные, неустойчивые. Естественно, что устойчивость некоторых тенденций оценить не удастся.

9. Одним из главных критериев оценки характера тенденций развития объекта управления является их *позитивная или негативная направленность*. На данной фазе разработки эволюционно-динамической модели устанавливаются основные позитивные и негативные тенденции в развитии организации. Позитивными могут считаться тенденции, выражающиеся в более качественном выполнении организацией своих функций, в оказании организацией более конструктивного влияния на окружающую социальную и вещественную среду, способствующие совершенствованию нравственных и деловых качеств персонала и др. Негативными считаются обратные тенденции.

10. Важной, но одновременно и весьма сложной проблемой является определение *скрытых тенденций* развития организации. Скрытые тенденции трудно обнаружить. Следовательно, их сложно своевременно учесть в процессе управления организацией. Вместе с тем, в любом объекте управления практически всегда есть скрытые тенденции развития, без учета которых руководитель не может считать, что он владеет ситуацией.

Например, скрытая тенденция 70—80-х гг., заключающаяся в довольно невысоком качестве управления страной со стороны руководства КПСС. М. Горбачев и Б. Ельцин казались заметно более способными и динамичными руководителями по сравнению с их предшественниками. Однако скрытые тенденции деятельности каждого из них оказали в сотни раз более значительное влияние на ход истории нашей страны и мира по сравнению с провозглашенными целями. Поэтому скрытые тенденции требуют очень серьезного отношения со стороны руководителя любого ранга.

Скрытая тенденция морального разложения российской молодежи, проводимая сегодня с помощью СМИ и другими средствами, в недалеком будущем будет иметь для нашей страны весьма тяжелые последствия. Совершенствование управления системой образования в школах, без сомнения, будет способствовать уменьшению негативных последствий данной скрытой тенденции.

11. Выявить все виды тенденций в развитии надсистемы и сверхсистемы, элементом которой является наш объект управления.

Ядром модели развития объекта стратегического управления и его надсистем выступают эволюционные и динамические тенденции в развитии персонала, прежде всего руководителей.

Таковы основные задачи, решаемые руководителем в процессе разработки эволюционно-динамической модели развития объекта управления. Полагаем, что даже читатель, полностью лишенный воображения, может представить, насколько повысилась бы эффективность управления, если бы российские руководители хотели и могли разрабатывать такие модели для организаций, которыми они управляют.

6.3. Факторы и причины развития объекта управления

По сравнению с описательной и эволюционно-динамическими моделями объяснительная модель требует более глубокого проникновения в суть вещей. Информация, необходимая для разработки объяснительной модели, имеет гораздо более скрытый характер. Поэтому руководитель должен быть готов преодолеть трудности, с которыми он может столкнуться при выявлении движущих сил развития объекта управления. Однако *если разработка объяснительной модели слишком затруднена, причиной этого может быть недостаточно глубокая проработка двух предыдущих этапов подготовки решения*. В этом случае необходимо еще раз вернуться к описательной и эволюционно-динамическим моделям и улучшить их.

Объяснительная модель объекта управления представляет собой обоснование системы *движущих сил развития* объекта управления, результат анализа причин его актуального состояния и тенденций эволюции. Чем правильнее нам удалось определить систему факторов и *причин*, под влиянием которых организация оказалась в том состоянии, в котором она находится, чем точнее мы воздействуем именно на эти причины и факторы, тем более эффективно управление, тем меньше ресурсов мы затрачиваем и больших результатов достигаем.

Фактором развития называется объект или явление, под воздействием которого в организации происходят заметные изменения. *Причиной перемен* в объекте управления выступают действия одного или нескольких факторов, естественно взаимодействующих со всей системой обстоятельств, в условиях которых развивается организация.

В зависимости от соотношения объективной и субъективной составляющих выделяют следующие причины изменений в организации:

- объективные;
- организационно-управленческие;
- социально-психологические;
- личностные.

Различные факторы в различной степени влияют на развитие организации. По этому признаку можно выделить *ключевые, существенные, несущественные* факторы и причины.

В зависимости от того, в самом объекте управления находится фактор его развития или во внешней среде, выделяют *внутренние* и *внешние* факторы. Внутренние факторы чаще выступают ключевыми и существенными причинами актуального состояния организации и тенденций ее эволюции.

Важной характеристикой факторов развития выступает способ их воздействия на состояние объекта управления. Некоторые факторы *непосредственно* вызывают определенные изменения в организации. Другие факторы оказывают *опосредованное* воздействие.

Еще одной важнейшей особенностью факторов развития объектов управления является степень нашего влияния на них. Одни факторы могут *полностью контролироваться* руководством организации. Другие факторы могут *регулироваться частично*. Третьи вообще от нас *никак не зависят*. Например, количество конфликтов между школьниками существенно зависит от состояния воспитательной работы в школе, индивидуальных особенностей контингента школьников и, как доказано учеными, от солнечной активности. Из этих трех факторов на состояние воспитательной работы мы можем влиять существенно, контингент школьников регулируется, но ограниченно. На солнечную активность мы никак повлиять не можем.

Философия учит нас тому, что движущей силой развития любого объекта или процесса является *противоречие*. Истинность этого положения доказана многовековой историей человечества. Одной из важных задач, решаемых в результате разработки объяснительной модели, является выявление системы противоречий, которая в конечном счете определяет эволюцию, динамику и актуальное состояние объекта управления. Поскольку поиск основных противоречий может быть сложен и длителен, обоснованность управленческого решения не стоит ставить в жесткую зависимость от выявления всей системы противоречий.

Если определены все ключевые и существенные факторы развития организации, руководитель понимает, *почему* объект управления находится в том состоянии, в котором он оказался, можно считать, что мы имеем по крайней мере удовлетворительную объяснительную модель, предваряющую стратегическое управленческое решение.

Однако высшее качество объяснительной модели достигается тогда, когда нам понятна вся система движущих сил развития объекта управления, основой которой выступают противоречия. Разработка объяснительной модели состояния и развития объекта управления предполагает решение следующих основных проблем:

1. Определение системы *объективных* факторов, оказывающих существенное влияние на развитие организации. Она состоит из подсистем внешних и внутренних факторов. Так как легче вскрыть внешние объективные факторы, то с них целесообразно и начинать анализ.

Например, к внешним объективным факторам, оказывающим существенное влияние на развитие системы образования в конкретном районе, можно отнести:

- географическое положение района, климатические условия в нем;
- экономическое положение региона, в котором расположен район;

- социально-политическую обстановку в регионе и самом районе. Расположение района в Тюменской области, Краснодарском крае, Чукотке, Ивановской области или Чечне существенно влияет на управление системой образования в нем;
- объем финансирования системы образования в данном районе;
- программу модернизации системы образования в районе, действующую в масштабах страны;
- реальную стратегию руководства системой образования в районе, реализуемую администрацией субъекта РФ, в котором расположен конкретный район;
- другие объективные внешние факторы, анализ которых выходит за рамки данной работы.

К числу внутренних объективных факторов можно отнести:

- состояние недвижимости, принадлежащей, арендуемой и используемой в системе образования данного района, прежде всего школьных зданий;
- территориальное расположение общеобразовательных школ по району, расстояния до них и состояние дорог;
- количество учителей, их возрастной состав, образовательный уровень, семейное положение и др.;
- количество учащихся, их распределение по различным образовательным учреждениям, состояние их здоровья и др.;
- другие объективные внутренние факторы.

2. Определение *организационных* факторов, влияющих на развитие и состояние объекта управления. Они включают две подгруппы факторов: структурно-организационные и функционально-организационные. Первые связаны со степенью соответствия структуры организации решаемым задачам. *Структура объекта управления*, как правило, не в полной мере соответствует тем задачам, которые перед ним поставлены.

Это вызвано, *во-первых*, естественными ошибками, которые допускаются при проектировании структуры организации. *Во-вторых*, структура организации не успевает изменяться руководством одновременно с изменением требований жизни к организации. Жизнь более динамична по сравнению со структурой системы образования в районе. *Неизбежное противоречие между изменяющимися требованиями внешней среды и отстающей от этих изменений структурой организации выступает одной из существенных движущих сил развития объекта управления.*

Функциональные взаимосвязи внутри объекта управления и его взаимосвязи с внешней средой также не всегда в полной мере соответствуют идеальному состоянию. Такое несоответствие вызвано теми же двумя причинами, которые обуславливают отставание изменений в структуре организации от требований внешней среды. *Неизбежное противоречие между изменяющимися требованиями внешней среды и отстающей от этих изменений системой функциональных взаимосвязей объекта управления также является одной из существенных движущих сил развития организации.*

3. Управленческие, социально-психологические и личностные причины того или иного состояния объекта управления при разработке объяснительной модели целесообразно объединить в систему факторов, связанных с персоналом. **Человеческий фактор, как правило, является либо ключевым, либо одним из ключевых в процессе подготовки и принятия стратегического управленческого решения.** Человеческий фактор включает, в свою очередь, две подсистемы: подсистему, связанную с руководителями всех уровней, и подсистему рядового персонала. Давно установлено, что «войско баранов, возглавляемое львом, всегда одержит победу над войском львов, возглавляемых бараном» (Наполеон). Состояние

организации обычно в большей степени определяется качеством руководства, а не качеством исполнения. Поэтому анализ человеческого фактора целесообразно начинать с руководителей.

Фактор руководства определяется степенью соответствия профессиональных и личностных качеств руководителей всех уровней тем требованиям, которые предъявляет к организации внешняя и внутренняя среда. Для того чтобы российский руководитель соответствовал сегодня тем требованиям, которые предъявляет к нему современная ситуация в стране и мире, он должен обладать четырьмя группами профессионально важных качеств: порядочностью, профессионализмом, способностью создать команду, руководить ею и работать в ней, патриотизмом. Отсутствие или слабая выраженность хотя бы одной группы из этих качеств становится фактором, дестабилизирующим работу организации. Чем выше уровень руководителей, тем более высокие требования предъявляются к их качествам. Это объясняется тем, что заметно возрастает цена ошибок, допускаемых руководителями более высокого ранга. *Противоречие между возрастающими требованиями к качеству руководства, особенно высшего, и несоответствием этим требованиям качеств, которыми обладают реальные руководители, выступает сегодня одним из ключевых факторов развития многих организаций.*

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.