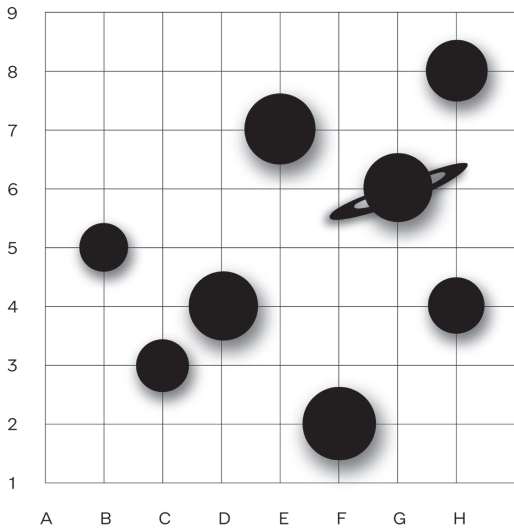


Ігор Гринів

Мистецтво стратегії



Харків
ФОЛІО
2023

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЇ

Поняття стратегії

Сьогодні слово «стратегія» можна зустріти в найрізноманітніших контекстах і предметних областях. При цьому може йтися про стратегію завоювання ринку калькуляторів для учнів середніх шкіл, стратегію зниження парникових викидів у місцях традиційного тваринництва, стратегію стримування нових ядерних держав, стратегію гри в покер і т. д.

У всіх цих стратегій є суттєві відмінності, що визначаються сферами застосування, цілями та засобами реалізації. Але є і дещо спільне, що дозволяє зробити питання стратегії об'єктом наукового вивчення та навчання спеціалістів відповідного фаху.

Поняття стратегії виникло і тривалий час розвивалося виключно у воєнній сфері. Стратегами в античні часи називали полководців, яким було доручено планувати кампанії, вести воєнні дії і які були відповідальними за загальний результат війни — перемогу чи поразку в ній. Пізніше саме воєнні стратегії вивчалися теоретиками і розроблялися практиками. Так тривало майже до середини ХХ століття. А з того моменту, коли поняття стратегії було запозичене для опису бізнес-процесів та політики окремих держав поза військовою сферою, цим терміном почали користуватися для позначення практично будь-якої поведінки чи діяльності, що має визначену

мету і надається для розуміння своєї послідовності та ефективності.

Суб'єктами стратегій можуть виступати індивід, група (корпорація), спільнота (національна, релігійна), людство в цілому.

За сферами застосування стратегії можна розділити на кілька типів: життєві (соціально-біологічні), воєнні, ігрові, спортивні, бізнес-стратегії, економічні стратегії, електоральні стратегії, внутрішньополітичні стратегії, зовнішньополітичні стратегії, геополітичні стратегії, глобальні стратегії.

У наш час поняття стратегії — це один з базових концептів політики, економіки, публічних комунікацій. У спеціальній літературі та професійних середовищах говорять про стратегічне планування, стратегічне управління і стратегічні комунікації. А також використовуються поняття стратегічного мислення, стратегічної культури і, зрештою, поняття стратегування як окремого виду професійної діяльності.

Що ж спільного у всіх цих видів стратегій та похідних від цього поняття слів?

Очевидно, що це спільне має передусім відобразитися в дефініції. Спроб дати визначення, що таке стратегія, було зроблено чимало.

На універсальність визначення поняття «стратегія» претендує відповідна стаття у Вікіпедії, згідно з якою стратегія — це «довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом в процесі його реалізації та спрямований з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті».

Анонімний автор цього визначення намагався втиснути в нього одразу кілька важливих для розуміння природи стратегії ідей, які потребують свого розшифрування та пояснення.

Отже, стратегія — це передовсім план. Він має свою мету, і її досягнення розцінюється суб'єктом стратегії як успіх. План має свої характеристики, до числа яких належать: довготерміновість, послідовність, раціональність і підкріплення ідеологією. Це означає, що досягнення мети стратегії спирається на усвідомлені мотивації (ідеологію і конструктивність), прозорі причинно-наслідкові зв'язки (раціональність), визначену послідовність дій та рішень (алгоритм). Важлива умова — стійкість зазначеного плану щодо змін ситуації та впливу сторонніх чинників, що, своєю чергою, вимагає врахування подібних сторонніх впливів при складанні самого плану, а також супроводження його реалізації постійним збором інформації та її вивченням (моніторинг та аналіз).

Таке визначення і справді охоплює головні ознаки стратегії в тому розумінні, яке вкладає у це поняття більшість сучасних авторів та практиків соціального управління. Втім, багато авторитетних стратегів з таким визначенням могли б посперечатися.

Наприклад, визначення Сунь-Цзи набагато лаконічніше: стратегія — це «мистецтво перемагати». А засоби для досягнення перемоги, які описані у найвідомішому китайському трактаті про воєнну стратегію, виходять далеко за межі тієї раціональної схеми, яку пропонує нам Вікіпедія.

План, ідеологія, конструктивність, раціональність — це обов'язкові атрибути лише певного різновиду стратегій, а інші цілком можуть бути успішними без них. Наприклад, існує поняття життєвих стратегій, більшість яких реалізовується взагалі на підсвідомому рівні, інстинктивно. І від цього вони, на думку дослідників біополітики, не перестають бути стратегіями.

Наявність плану, своєю чергою, не обов'язково означає наявність стратегії. Відповідаючи на питання «Як?», не завжди маємо відповідь на питання «Навіщо?» План сам собою

такої відповіді може не містити. Він складається вже на основі загальної ідеї стратегії і відповідає на питання «Як?» і «Коли?» (Генрі Мінцберг, професор менеджменту).

Інші автори наголошують на важливості створення унікальної та вигідної позиції, що передбачає певний вибір видів діяльності (Майкл Портер з Гарвардської школи бізнесу), а також на ефективному та найраціональнішому використанні наявних ресурсів для досягнення помітного результату (Джеймс Браян Квінн, автор концепції «інтелектуального підприємства»), визначенні довгострокових цілей і завдань та формування під них програми дій і використання ресурсів (основоположник стратегічного планування Альфред Чандлер).

Ліддел Гарт, фахівець з воєнних стратегій, поєднав відповіді на питання «Навіщо?» і «Як?» через визначення стратегії як «мистецтва розподілу і застосування засобів для реалізації цілей політиків».

Зрозуміло, що в кожному з цих визначень робиться наголос на тому аспекті стратегічної діяльності, який видається авторові особливо важливим і який, на його суб'єктивну думку, виокремлює стратегічний підхід до будь-якої справи.

Під стратегією можна розуміти кілька важливих підходів, кожен з яких розкриває один з аспектів стратегування. А саме:

Стратегія — **план**.

Стратегія — **позиціювання**.

Стратегія — **орієнтир**, перспектива, погляд у майбутнє.

Стратегія — **принципи** (лінія) поведінки.

Стратегія — **сукупність прийомів**.

Стратегія — **задача**.

Стратегія — **наука**.

Стратегія — **мистецтво**.

Стратегія — **рух**, розвиток.

Коли звернемося до вузьких і більш спеціальних визначень поняття стратегії, які використовуються у традиційних для нього сферах, наприклад, у військовій, то побачимо вже конкретніше, але при тому все ж досить амбівалентне визначення через встановлення родово-видових співвідношень.

Стратегію, у вузькому воєнно-політичному сенсі, сучасні англomовні джерела визначають, зокрема, як:

— науку і мистецтво застосування політичних, економічних, психологічних і військових сил нації чи групи націй, покликані забезпечити максимальну підтримку обраній політиці у воєнний чи мирний час (Webster's Dictionary);

— мистецтво і науку розвитку та використання політичних, економічних, психологічних і військових сил, необхідних у воєнний і мирний час для надання максимальної підтримки політиці, щоб підвищити ймовірність і сприятливі наслідки перемоги та знизити шанси поразки¹;

— науку, мистецтво або план, що керує набором, озброєнням та використанням військових сил нації (чи коаліції) з тією метою, щоб її інтереси були успішно підтримані чи захищені від ворогів — дійсних, потенційних чи лише передбачуваних².

Клаузевіц визначав стратегію як використання окремих кампаній для цілей війни, а війну як продовження державної політики військовими засобами.

Отож основні критерії, за якими визначається стратегія як особливий спосіб діяльності, це:

- мета (перемога, інтереси і їхній захист);
- протистояння (з дійсним чи потенційним противником, або несприятливими обставинами);

¹ U. S. Joint Chiefs of Staff. Dictionary of United States Military Terms for Joint Usage, 1964.

² James E. King. Lexicon of Military Terms, 1960.

- використання сукупності засобів і ресурсів (військових і невійськових);
- поєднання знань і навичок з креативністю;
- наявність плану.

Деякі з цих критеріїв універсальні, інші — застосовуються лише до певних сфер і певних різновидів стратегій.

У найзагальнішому розумінні, стратегічний підхід полягає в тому, що для досягнення певної мети необхідно пройти певний шлях, який передбачає розуміння напрямку руху, сам намір руху та певний план, як здолати відстань між пунктом А і пунктом Б.

Отже, якщо уявити стратегію як шлях до певної мети, то можна вказати на певну відмінність, що характеризує цей шлях, порівняно з будь-яким іншим. Стратегія — це така послідовність кроків, з якою доцільність і значення кожного з них впливає з загальної мети і підпорядковане її досягненню.

Як бачимо, дати позитивне визначення стратегії — чим вона є — досить складно. Досить часто для розуміння того чи іншого предмета доречніше дати йому негативне визначення — чим вона не є. Спробуємо окреслити таке поле соціальної діяльності індивіда чи колективу, в якому не можна говорити про наявність стратегії.

Отже, стратегія відсутня, коли немає наміру і мотивації досягнути цілі або перемогти.

Стратегії немає там, де не поставлена мета перемогти, і де не визначено спосіб, який дозволить це зробити.

Стратегія також відсутня в тому разі, коли суб'єкт не має уявлення, що і як він робитиме протягом усього періоду боротьби за перемогу.

Не можна вважати поведінку і мислення суб'єкта стратегічними, якщо вони не враховують зміну обставин, дії противника та не встановлюють пріоритетність цілей і не контролюють виправданість засобів.

ПРИТЧА ПРО СОВУ

Жили-були в лісі Миші. Тяжко було їм вижити серед лісових хижаків. Ніяк не вдавалося уникнути їхніх зубів і лап. На великій мишачій нараді було ухвалено рішення про необхідність розробки нової стратегії виживання.

Пішли вони до найавторитетнішого лісового Стратега — Сова:

— Сова, допоможи зі стратегією. Всі нас ображають — Лисиці, Змії, Люди. Що робити?

Сова подумала і каже:

— А ви беріть приклад з їжаків. Як тільки з'являється небезпека, згортайтеся в клубок і випускайте голки. І звірі їх не рухають, і Люди люблять.

Миші зраділи і побігли додому. Але по дорозі одна маленька Мишка запитала:

— Я тільки народилася і багато чого не вмю. В клубочок я можу згорнутися, але голок в мене нема. Як їх виростити?

Побігли Миші назад, щоб поставити це питання мудрій Сові.

У відповідь Сова:

— Друзі Ви мене дрібницями не грузіть. Я Стратегію розробляю.

Значна кількість суб'єктів (у політиці, бізнесі, спорті) обходяться без стратегії або видають за стратегію простий і часто випадковий набір цілей та ситуаційних рішень.

У цьому контексті важливо зрозуміти відмінність між стратегією і тактикою.

Якщо уявити, що мета стратегії визначена як точка призначення руху човна, то досягнення цілі стратегії залежить від двох головних інструментів, які є у розпорядженні мандрівника; а це — стерно і парус.

Парус — це тактика. Без її застосування човен стоятиме на місці. А стерно — це стратегія. Без його використання човен буде плисти туди, куди дме вітер і до першого-ліпшого рифу або скелі.

Постійна зміна тактичних прийомів і корегування стратегічних рішень дозволяє досягнути стратегічної мети.

Якщо використати іншу аналогію, то різницю між тактикою і стратегією можна показати на прикладі розв'язання проблеми замкнених дверей. Щоб їх відімкнути, необхідна спершу стратегія, що в цьому випадку є загальним напрямком розв'язання проблеми. Таку стратегію може уособлювати виклик спеціальної служби, застосування відмички для замка, використання лома чи власного плеча. А далі вже застосовується тактика — наявні інструменти, навички, контакти тощо.

Головна перевага стратегії — її наявність, без неї тактичні кроки в перспективі будуть приречені на невдачу.

Розглянемо співвідношення стратегії і тактики докладніше.

Стратегія	і тактика
Стратегія — наука про майбутнє	Тактика — наука про сучасне
Стратегія розрахована на довготривалу перспективу	Тактика розрахована на короткостроковий ефект
Стратегія — ідеї	Тактика — дії, що перетворюють ідеї в реальність
Стратегія — лінія поведінки	Тактика — дія або комплекс дій
Стратегія — рух до мети від пункту до пункту, крок за кроком	Тактика — рух в межах одного кроку і одного пункту
Стратегія — інтуїтивний сценарій, який передбачає найбільший успіх з найменшими втратами	Тактика — конкретні кроки для реалізації загального сценарію на основі логіки і досвіду
Стратегія — наука про використання боїв для цілей війни	Тактика — вчення про використання збройних сил в бою
Стратегія потрібна для перемоги у війні	Тактика потрібна для перемоги в бою
Стратегія — мистецтво полководця	Тактика — інструмент реалізації в руках командирів

Наявність тих чи інших тактичних засобів визначає можливості застосування відповідної стратегії. Якщо ж в процесі їхнього застосування результат виявляється незадовільним, то настає необхідність зміни стратегії.

Стратегія без тактики — це довгий шлях до перемоги.
Тактика без стратегії — короткий шлях до поразки.