



# СТРАТЕГИЧНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ: МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

## Тезисы

**Петр Щедровицкий**

Президент  
Института  
развития им. Г.П.  
Щедровицкого,  
член правления  
Фонда «Центр  
стратегических  
разработок  
«Северо-Запад»

В ситуации глобальных перемен принципиально важным является не только обсуждение сутевых вопросов (куда мы идем и где окажемся), но и вопросов технических, методических и методологических (как именно мы осуществляем свое движение). В рамках системо-деятельностного подхода – оригинальной советской и российской интеллектуально-практической философской школы – сформировано свое понимание и свои подходы к осмыслению стратегии как формата обеспечения развития или, шире, формата осуществления личного или коллективного действия. Высокая сложность соотнесения многих индивидуальных целей и задач с целями «стратегов» из числа лиц, принимающих решения, ставит под вопрос саму возможность стратегирования в ситуации коллективной мысле-деятельности.

1

**Подход, в рамках которого мы будем рассматривать понятие «стратегии»**

Для начала обозначим подход, в рамках которого мы будем рассматривать понятие «стратегии».

Понятие «стратегии» принадлежит к кругу представлений о «действии» и «деятельности» наряду с такими понятиями, как «цели», «средства», «планы», «проекты», «замыслы» и т.п. Из этого вытекает ряд следствий касательно его смысла и способов употребления, а также характеристик самих «стратегий» и их места в человеческой деятельности. О некоторых из этих смысловых особенностей мы скажем ниже.

В рамках системо-деятельностного подхода, адептом которого я являюсь, для общего обозначения категориального статуса всех названных единиц и аспектов деятельности используется термин «организованности». Любая «вещь», принадлежащая миру человеческой деятельности, должна рассматриваться в нескольких измерениях: во-первых, с точки зрения тех процессов мышления и деятельности, в которых она возникает, используется, функционирует и «умирает»; во-вторых, с точки зрения тех функций, которые она играет в этих различных процессах; в-третьих, с точки зрения той морфологической структуры, которая возникает как след реализации подобных функций и их специфического набора; и, наконец, в-четвертых, с точки зрения особенностей материала рассматриваемых организованностей деятельности, которые могут быть как соразмерны, так и не соразмерны процессам и обусловленным этими процессами функциональным требованиям к материалу (различным типам материала) деятельности.

Необходимость рассматривать любую организованность деятельности – в том числе «стратегию» – в этих четырех уровнях составляет основу оригинальной трактовки системной методологии, разработанной в Московском методологическом кружке в 1960–1970-е годы под руководством моего отца, Георгия Щедровицкого.

2

**Что мы понимаем под «стратегиями» и «стратегированием»?**

Если попробовать выделить наиболее грубый специфический смысл «стратегии» и «стратегирования», то его стоит искать в специфических отношениях, возникающих между «целями» и «средствами» в контексте замысливания и реализации сложной деятельности.

Мы знаем, что в любой сложной деятельности для достижения той или иной конкретной цели обычно приходится осуществить не одно действие или операцию, а много различных действий или шагов, которые лишь в своей совокупности могут привести к конечному желательному для действующего результату или состоянию дел. Это означает, что действующий должен несколько раз ставить и достигать так называемые «промежуточные» цели.

Эти «промежуточные» цели и осуществляемые для их достижения действия в этом случае сами могут рассматриваться как средства с точки зрения движения к конечной цели.

Другими словами, «стратегия» и «стратегирование» задают определенный тип отношения к целям самого действующего как к средствам достижения некоей конечной цели. Выбранная конечная цель в силу такой логики приобретает самодовлеющее значение, другие, «альтернативные», цели по большей части исключаются из рассмотрения, а получение заложенного в стратегию результата рассматривается как более ценное для деятеля, чем затраты любых ресурсов на промежуточных этапах.

Если использовать введенное понимание «стратегии», то мы увидим, что момент «стратегичности» присутствует в той или иной степени практически в любом действии. Большинство целей, которые ставит перед собой человек, обычно носят промежуточный характер. Мы делаем что-то, чтобы иметь возможность на следующем шаге делать что-то еще, другое. Временной горизонт, в котором мы планируем свои будущие действия, может быть достаточно глубок. Даже в том случае, если часть далеких целей мы не можем здесь и сейчас четко сформулировать, они присутствуют в нашем действии как гипотезы, ожидания или надежды, определяя инструментальный характер промежуточных целей.

Франко Моретти дает очень хороший культурно-лингвистический анализ текста романа Даниеля Дефо о жизни Робинзона Крузо на необитаемом острове. Он отмечает, что весь текст пронизан глаголами, обозначениями действий, которые вынужден осуществлять Робинзон, выстраивая из них длинные цепочки промежуточных этапов и шагов. Будучи поставлен в специфические условия выживания на необитаемом острове, он «плетет» сложные нити целей-средств, делая что-то, чтобы на следующем шаге сделать что-то другое, чтобы затем получить возможность сделать еще один шаг.

С этой точки зрения можно сказать, что Робинзон Крузо поставлен в условия, где он вынужден иметь «стратегию». Стратегирование есть условие его выживания. Ошибка в планировании, отсутствие в нужное время и в нужном месте результатов предшествующих действий, которые можно использовать как средства для достижения целей следующего уровня или следующего этапа, – может оказаться причиной гибели – от голода или в ходе конфликта с аборигенами.

3

**Когда и как в Европейской культуре появился термин «стратегии»?**

Слово и термин «стратег» пришло к нам из греческого языка. Если исходить из доминирующей версии хронологии мировой истории, оно родилось около 500 г. до н.э. Перво-

начально оно означало особый статус, которым наделялись наиболее успешные в управлении и военных искусствах граждане греческих родов-государств на время войны. В этот период у них появлялась возможность сконцентрировать в своих руках не только военную силу и распоряжение ею, но и финансовые, а при необходимости и судебные полномочия. В ситуации постоянных войн к «стратегу» или «стратегам» переходило и текущее управление – в том числе в межвоенный период.

Смысл термина «стратегия» первоначально использовался для описания действий военачальника. Последний, чтобы привести армию к моменту сражения с противником в максимально готовое к бою состояние, – должен был рассчитать число необходимых дневных переходов,

выбрать для ночных стоянок наиболее удобное и защищенное место, обеспечить войско провиантом и оружием, а также по возможности сделать все это неожиданно для противника.

Тот, кто осуществлял все эти промежуточные действия и достигал промежуточных целей успешно – с тем, чтобы достичь главной, итоговой цели – победы в военной кампании, – получал звание «стратега», или «стартига». Аналогичный смысл этот термин имел и в Византии, где стратегами называли руководителей фев, то есть военно-административных единиц Империи, концентрировавших в своих руках большое число различных полномочий и ресурсов.

Мой коллега Александр Зинченко, перефразируя моего отца, у которого учился, любил повторять, что «стратегия» нужна только «стратегу», то есть тому, кто осуществляет определенный тип действия и принимает необходимые для этого решения.

Вместе с тем уже в этой исходной ситуации появления исходного смысла деятельности «стратега» и «стратегирования» – управленческой и социально-политической ситуации жизни греческого полиса, города-государства в мирное и военное время – присутствуют корни по крайней мере двух проблем, осмысление которых составило линию эволюции понятия «стратегии» в последующие две с половиной тысячи лет.

Первая из этих проблем носит логический или методологический характер – она связана с нашим способом размышлять о действии и деятельности.

Вторая проблема связана с принципиально коллективным характером любой человеческой деятельности; аспекта, от которого мы на первом шаге сознательно абстрагировались, рассматривая нашего героя – действующего и планирующего свое действие человека – как живущего на необитаемом острове и осуществляющего эти действия вне коммуникации, взаимодействия и кооперации с другими людьми.

Остановимся для начала коротко на первой проблеме.

4

#### Что значит «иметь стратегию»?

Мы начали свое рассуждение с того, что понятие о «стратегии» принадлежит кругу представлений о действии и деятельности. Однако в деятельности существует существенное различие между тем, что можно «видеть» из позиции самого действующего, и тем, что «видят» другие позиции. Среди них можно указать по крайней мере две: позицию «партнера» и позицию «внешнего наблюдателя». Более того, даже рассматривая «точку» или «угол зрения» самого действующего, необходимо всегда учитывать различия между видением, возникающим в процессе непосредственного осуществления действия, и тем по-

ниманием и смыслом, которое действующий может сформировать в рефлексии своего действия.

Непосредственно действующий обычно схватывает и конечную и промежуточные цели на интуитивном уровне. Конечная цель для него не только обычно существенно отстоит во времени, но и может носить расплывчатый характер, зачастую представляя собой лишь «движущийся горизонт», к которому он стремится. Соответственно, и промежуточные действия и их цели, а также инструментальный характер их достижения на пути к конечной цели будут во многом носить интуитивный и поисковый характер. Именно такой тип действия – регулируемый исключительно ситуативными факторами и в силу этого хаотичный, опирающийся на частное и частичное знание деятелем обстоятельств его действия – вполне может быть описан в метафоре «проб» и «ошибок».

Даже для «партнера» весь этот набор явных и скрытых целей и подцелей, «проб» и ошибок, вся эта иерархия планов в большинстве случаев является непонятной и недоступной. Именно поэтому так редко можно встретить «команду», реализующую общую стратегию. Стратегия как временное измерение сложного действия – есть достояние самого деятеля, «лица, принимающего решения», а не тех или иных внешних наблюдателей.

Тем более – в основных областях применения стратегирования, которыми и сегодня в основном остаются сфера военных и военно-политиче-

ских планов и действий. В них, как легко догадаться, стратегия не только не афишируется, но и специально скрывается, а реальные конечные и промежуточные цели камуфлируются не только от противника, но и от ближайшего окружения.

Именно поэтому вопрос о том, есть ли стратегия у той или иной организации, корпорации, тем более, у той или иной страны – вопрос, задаваемый обычно из позиции наблюдателя, – как правило, носит праздный характер.

Я исхожу из того, что «первое лицо», независимо от масштабов возглавляемой им организации или проекта, всегда имеет «стратегию», то есть в соответствии с введенным представлением подчиняет процесс деятельности задаче достижения конечной цели и превращает промежуточные цели в средства на этом пути. Другое дело, что его представления о конечной цели, к которой надо стремиться, а также о шагах, ведущих к ней, может носить совершенно превратный характер. Также возможны ситуации, в которых реальной конечной целью «первого лица» и его личной стратегии является использование своего текущего положения исключительно для смены социального статуса или для концентрации в своих руках дополнительных полномочий или ресурсов.

По-другому выглядит процесс достижения цели для рефлектирующего и планирующего сложную последовательность своих действий, в том числе на основе своего или чужого удачного опыта, переведенного в соответствующие нормативные

описания действия или нормативные предписания по его осуществлению. В этом случае действующий имеет возможность рассчитать затрату ресурсов на достижение промежуточных целей, видит число необходимых шагов (стадий, этапов), может позволить себе проведение отвлекающих маневров, имеет в своем «меню» набор компенсирующих действий, если используемые не достигают необходимых результатов и не создают удобную позицию.

Не случайно, с этой точки зрения, и понятие «стратегии», и приемы и примеры стратегирования в основном до середины XX века развивались именно в военном искусстве, а соответствующие понятия до сих пор несут на себе печать этого опыта.

5

#### Возможно ли стратегирование в ситуации коллективной мысле-деятельности?

Обратимся теперь к анализу второй проблемы. До сих пор мы рассматривали «стратегию» как линейную цепь промежуточных целей-средств и шагов, предпринимаемых отдельным действующим человеком. Однако подобная идеализация игнорирует очевидно коллективный характер человеческой мысле-деятельности. Для осмысления деятельности «стратегирования» и «стратегий» этот факт имеет существенные последствия.

**Стратегия нужна только стратегу, то есть тому, кто осуществляет определенный тип действия и принимает необходимые для этого решения. ...Именно поэтому так редко можно встретить «команду», реализующую общую стратегию.**

С одной стороны, стратегирование всегда предполагает наличие второго участника взаимодействия – соперника или противника. Мы уже говорили выше, что стратегия родилась в военной сфере. Именно поэтому понятие стратегии и стратегирования несет на себя целый ряд смысловых нагрузок, связанных с представлениями о войне, борьбе и конкуренции. Даже в экономической сфере использование этого понятия неминуемо влечет за собой трактовку экономических процессов как соперничества, столкновения и даже «силового противостояния», а значит, как типа взаимодействия, развертывающегося в рамках модели «нулевой суммы».

Если выигрывает один, значит, неминуемо проигрывает другой участник подобного взаимодействия. Именно наличие подобных коннотаций заставляет ряд экономистов-теоретиков возражать против использования понятия стратегии в экономической теории и практике из принципиальных, в том числе ценностных, соображений. С их точки зрения, экономический процесс в большей степени строится по моделям совместного выигрыша всех участников процесса – с учетом различия их интересов и позиций в хронотопе взаимных перспектив.

С другой стороны, стратегирование и реализация стратегии, как мы пытались показать выше, имплицитно предполагает необходимость и возможность концентрации ресурсов на достижении промежуточных и конечных целей. Когда речь идет об отдельном деятеле – своеобразном

Робинзоне Крузо, реализующем свои планы на воображаемом необитаемом острове, – такая концентрация ресурсов и трактовка всех промежуточных целей как средств достижения конечной цели понятна и даже, возможно, оправдана. В конечном счете речь идет об индивидуальных приоритетах и деятель волен сам принимать решения, что и почему для него сегодня имеет большую важность.

Совершенно иначе ситуация начинает выглядеть, если в орбиту его действия вовлечены другие участники, которые могут иметь и обычно имеют совершенно другие временные горизонты, цели и интересы. Тогда ситуация в целом приобретает парадоксальный характер. Достижение «стратегических целей», формулируемых с позиции доминирующего участника – стратега, достигается за счет того, что все остальные участники сложного процесса деятельности должны отказаться от своих собственных целей. Добровольно или вынужденно они отказываются от своих целей и интересов для достижения некой конечной цели «стратега», не лежащей в их временном горизонте.

Что касается «стратега», то он может при разработке и реализации стратегии игнорировать подобное различие целей и рассматривать других участников процесса с их целями как средства достижения «своих» конечных и необходимых промежуточных целей.

Как мы уже сказали, такое понимание «пуловинной» связано с областью происхождения понятия – военной и военно-политической сферой. Именно в ней отдельные люди

не только являются средствами для достижения цели победы в войне, но и в силу ряда социокультурных и психологических обстоятельств готовы рассматривать самих себя в таком качестве.

Однако онтологический статус подобной трактовки, естественно, всегда вызывал сомнения не только общефилософского, но и прагматического толка. Концентрация усилий человеческих общностей, тем более больших, на достижении одних и тех же по содержанию целей – редкое и недолговечное явление. Как писал Лев Толстой, нельзя «долго стоять на цыпочках».

### 6 **Метафора Лиддела Гарта: «малая» и так называемая «большая» стратегия**

Для преодоления этой проблемной ситуации в начале XX века в работах теоретиков военного дела вместо линейной схемы «конечная цель – промежуточные цели как средства» была предложена уровневая модель. В рамках этой модели промежуточные цели также продолжали рассматриваться как условия достижения неких «конечных» целей, но при этом они становились «средствами» в более «высоком» уровне иерархии, сохраняя свое качество целей в своем аутентичном уровне иерархии. Благодаря использованию этой модели появилась возможность разделить внутри стратегирования так называемую «большую» и «малую» стратегии.

Как мы уже отметили, эти размышления стали модными в первой половине XX века и во многом несли на себе ценностный акцент переосмысления роли и смысла войны в современном мире. Война в целом, как и достигаемые с ее помощью территориальные и как следствие контрибуционные и налоговые перераспределения, перестала рассматриваться как эффективный метод решения политических и экономических задач. Военные действия стали повсеместно трактоваться как уровень «малой стратегии», а политические или социально-экономические задачи – как уровень «большой» и в этом смысле объемлющей стратегии.

В качестве онтологического и морального основания подобной трактовки использовались представления о роли государства в процессах экономического и политического развития, в том числе – о возможностях мобилизации и консолидации распределенных между различными субъектами действия ресурсов для достижения целей, выходящих по своему масштабу и сложности за рамки каждого из них по отдельности. Именно поэтому Лиддел Гарт, ссылаясь на Типельскирха, в предисловии к своей книге о «большой стратегии» 1960 года ввел определение стратегии как «масштаба действия».

Другими словами, первым шагом любого стратегирования и любой «стратегии» как управленческого документа стало рассматриваться «масштабирование» тех или иных конечных целей в соответствующих контекстах – например, в рамках рыночной конкуренции или межгосу-

дарственных отношений, – а промежуточных целей и привлекаемых ресурсов – в хронотопе их достижения.

### 7 **Стратегия во второй половине XX века**

Эта схема «уровней» и трактовка целей нижележащего уровня в качестве средств вышележащего в дальнейшем легла в основу переноса понятия «стратегии» и практики стратегирования в сферу корпоративного управления. Этот трансфер идеологии и технологий стал разворачиваться после Второй мировой войны и к середине 1970-х годов приобрел массовый характер. Практически каждая крупная компания в той или иной форме ввела в свою повестку дня вопрос о разработке стратегии – продуктовой, рыночной, региональной (или нескольких региональных), технологической и т.д.

Поскольку в практике корпоративного управления вопрос о «жизни и смерти» ее сотрудников не может быть напрямую поставлен на повестку дня, основным механизмом консолидации ресурсов на приоритетных направлениях развития стало возросшее по отношению к средним показателям финансирование отдельных проектов. Стратегические цели и принципы оценки проектов, направленные на выявление среди них «стратегических», стали фиксироваться в специальных документах, многие из которых получили публичный характер – по крайней мере, на уровне самих компаний.

Прошло без малого 25–30 лет, когда к концу XX века выяснилось несколько любопытных моментов. Во-первых, оказалось, что в практике деятельности крупных компаний реализуется не более 10% так называемых «писанных стратегий». Во-вторых, обнаружилось, что сама по себе консолидация финансовых ресурсов не может рассматриваться как достаточное условие для обеспечения прорыва по приоритетным направлениям. В-третьих, опыт крупных компаний показал, что каждодневное принятие управленческих решений на различных этапах корпоративного управления осуществляется по совершенно другим основаниям, нежели заявленные в «писанных стратегиях» приоритеты и цели. И наконец, в-четвертых, стало понятно, что наличие или, напротив, отсутствие подобных документов мало влияет на успешность бизнеса.

Это, однако, не мешает крупным и средним корпорациям создавать в своей структуре соответствующие подразделения, осуществляющие разработку и актуализацию «стратегий», консультационным компаниям – предлагать подобную услугу на рынке, а государственным органам управления – формировать не только «стратегические рода войск», но и публиковать множество документов, имеющих в своем названии соответствующие термины и формулировки.

И хотя другие типы документов – например, так называемые «дорожные карты» – уже продемонстрировали свою большую эффективность, мода на стратегирование, по всей видимости, сохранится еще не один год. ■

**Концентрация усилий человеческих общностей, тем более больших, на достижении одних и тех же по содержанию целей – редкое и недолговечное явление. Как писал Лев Толстой, нельзя «долго стоять на цыпочках».**

**Опыт крупных компаний показал, что каждодневное принятие управленческих решений на различных этапах корпоративного управления осуществляется по совершенно другим основаниям, нежели заявленные в «писанных стратегиях» приоритеты и цели.**