

ОЛЕКСАНДР ВИШНЕВСЬКИЙ

**ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ СТРАТЕГУВАННЯ:
ВІД ПАРАДИГМИ ДО ПРАКТИКИ
ВИКОРИСТАННЯ**





**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОСТІ**

О. С. ВИШНЕВСЬКИЙ

**ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ СТРАТЕГУВАННЯ:
ВІД ПАРАДИГМИ
ДО ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ**

Монографія

Київ
2018

УДК 338:005.21:14
ББК У9(2)0+У9(2)21+Ю2
В 55

Рецензенти: *д.е.н., проф., чл.-кор. НАН України Ю.С. Залознова,*
д.е.н., проф. В.І. Ляшенко

*Рекомендовано до друку вченою радою
Інституту економіки промисловості НАН України
(протокол № 10 від 6 листопада 2018 р.)*

Вишневський О.С.

В 55 Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2018. – 156 с.
ISBN 978-966-02-8737-2 (електронне видання)

У монографії досліджено світоглядні передумови формування стратегії та використання стратегічного управління в компаніях, організаціях й установах, а також на особистому рівні. Розглянуто сучасну структуру стратегії як продукту суб'єкт-об'єктних відносин у просторово-часовому континуумі. Сформульовано і доведено гіпотезу залежності стратегічного управління від світоглядних інтерпретацій його окремих елементів. Обґрунтовано неможливість зародження стратегічного управління (у сучасному його розумінні) в епоху, яка передує модерну. Обґрунтування місії як онтологічного елемента стратегії, бачення – як гносеологічного та цінностей – як аксіологічного елемента обумовлює універсальність стратегування та можливість побудови його загальної теорії. Розглянуто шляхи узгодження індивідуальних і колективних стратегій, а також продемонстровано, як стратегічне управління забезпечує суб'єктність організацій та індивідів.

Для власників та керівників підприємств і організацій, представників місцевої, регіональної, державної влади, вчених й аспірантів, а також усіх, хто цікавиться питаннями стратегування.

УДК 338:005.21:14
ББК У9(2)0+У9(2)21+Ю2

ISBN 978-966-02-8737-2
(електронне видання)

© Вишневський О.С., 2018
© Інститут економіки промисловості
НАН України, 2018

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
Розділ 1. СВИТОГЛЯДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Канонічна структура стратегії як результат поширення стратегічного управління на початку ХХІ ст.....	8
1.2. Стратегія як базис стратегічного управління	12
1.3. Стратегічне управління як продукт логіки модерну	13
1.4. Загальнофілософські основи стратегування.....	23
Основні положення та висновки до розділу 1.....	28
Розділ 2. ВИСОКОРІВНЕВІ ТА ПРИКЛАДНІ ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЇ	29
2.1. Місія як просторово-онтологічний елемент стратегії	29
2.2. Бачення як суб'єктно-часовий елемент стратегії.....	37
2.3. Цінності як аксіологічний елемент стратегії.....	41
2.4. Сходження від високорівневої частини стратегії до її практичної реалізації	45
Основні положення та висновки до розділу 2.....	50
Розділ 3. МІСІЯ-БАЧЕННЯ-ЦІННОСТІ: ЩО Є ПЕРВИННИМ? ..55	
3.1. Логічний взаємозв'язок місії, бачення та цінностей	55
3.2. Узгодженість місії, бачення та цінностей на практиці	62
Основні положення та висновки до розділу 3.....	69
Розділ 4. РОЛЬ ПОВЕДІНКОВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГА У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	71
4.1. Роль психології у стратегуванні	71
4.2. Визначення екстравертного й інтровертного типів стратега	73
4.3. «Стратег – стратегія – користувачі стратегії»	76
4.4. Екстравертний та інтровертний підходи в контексті шкіл стратегічного управління	78
4.5. Порівняльний аналіз екстравертного й інтровертного підходів до стратегування.....	81
4.6. Екстравертна й інтровертна установки в контексті функцій управління.....	87
Основні положення та висновки до розділу 4.....	89

Розділ 5. ПІДХОДИ ДО УЗГОДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ НА РІЗНИХ РІВНЯХ	91
5.1. Рівні та суб'єкти узгодження стратегій	91
5.2. Узгодження індивідуальних стратегій	92
5.3. Узгодження особистих і колективних стратегій	95
5.4. Узгодження колективних стратегій	100
5.5. Цінності як універсальний базис узгодження стратегій ..	103
Основні положення та висновки до розділу 5	107
Розділ 6. ІДЕОЛОГІЯ СТРАТЕГУВАННЯ І ТЕХНОЛОГІЯ БЛОКЧЕЙН ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПОБУДОВИ «ЦАРСТВА СУБ'ЄКТНОСТІ»	110
6.1. Суб'єкт-об'єктні відносини в логіці основних ідеологічних течій	112
6.2. Переваги «царства суб'єктності» перед «царством свободи»	114
6.3. Критерії досягнення «царства суб'єктності»	116
6.4. Можливості технології блокчейн для побудови «царства суб'єктності»	120
Основні положення та висновки до розділу 6	121
ВИСНОВКИ	123
ПІСЛЯМОВА	126
Додаток А. Цінності Google	127
Додаток Б. Apple, Google, Microsoft: місія, бачення та цінності	131
Додаток В. Стратегічне управління в Україні	136
Додаток Г. Узагальнення формулювань місії та бачення у стратегіях розвитку регіонів України	148

ПЕРЕДМОВА

Головною особливістю даної праці є використання дедуктивного методу при аналізі підходів до формування концептуальної частини стратегії. Багато дослідників стратегічного управління узагальнюють зміст існуючих місій, бачень і цінностей успішних компаній, застосовуючи до них індуктивний метод. У даній монографії здійснено спробу переходу від абстрактного (загальнофілософського, парадигмального) рівня до конкретного змісту високорівневої частини стратегії. Тому формулювання місій, бачень і цінностей є не вихідним пунктом аналізу, а лише ілюстраціями для підтвердження теоретичних (апріорних) положень і наводяться в обмеженій кількості та поза будь-якою строгою системою.

Виходячи з позицій філософського дискурсу, стратегічне управління виступає потужним інструментом подолання екзистенціального страху на індивідуальному рівні. Робота в компанії, у якій є стратегія, дозволяє не тільки забезпечити матеріальний добробут, але і розв'язати проблему існування через самореалізацію у професійній сфері.

Масштаби використання стратегічного управління й окремих його елементів постійно зростають. Воно стає невід'ємною частиною міжнародних стандартів менеджменту якості, корпоративного, муніципального і державного управління, внутрішнього контролю, управління ризиками. Однак лише незначна частина людей має формалізовані особисті стратегії.

Отже, невирішеною залишається проблема протиріччя між можливостями набуття колективної та індивідуальної суб'єктності та фактичним домінуванням об'єкт-об'єктних відносин у суспільстві.

Ідея дослідження полягає в можливості вирішення даної проблеми шляхом розвитку і поширення культури стратегування.

Основними гіпотезами дослідження є такі:

- універсальність і загальність стратегування;
- наявність стратегії як необхідна умова суб'єктності.

У *першому* розділі показано, як парадигма світогляду обумовлює можливості використання стратегічного управління; встановлено відповідність між основними елементами стратегії та загальнофілософським категоріальним апаратом.

Другий розділ присвячено високорівневим елементам стратегії (місія, бачення, цінності). Місія розглядається в контексті онтології, бачення – гносеології, цінності – в контексті аксіології.

У *третьому* розділі розкрито питання первинності місії, бачення і цінностей відносно один одного при формуванні стратегії, а також переходу від абстрактних категорій до конкретної діяльності шляхом реалізації заходів і проектів.

У *четвертому* розділі висвітлено психологічні особливості стратега при формуванні стратегії. Установлено відмінності й особливості створення стратегії залежно від інтро- та екстраверсії індивідуального або колективного стратега, що дозволяє поглибити розуміння процесу стратегічного планування і закладає теоретичні основи його вдосконалення.

П'ятий розділ присвячено осмисленню підходів до узгодження індивідуальних і колективних стратегій між собою.

У *шостому* розділі викладено перспективи та передумови тотального поширення стратегічного управління для збільшення кількості індивідуальних і колективних суб'єктів, а отже, суб'єктності всієї людської цивілізації.

Метою даного дослідження є обґрунтування структурної моделі стратегії з онтологічної, гносеологічної та аксіологічної позицій і ролі стратегування як фактора підвищення суб'єктності. Здійснено спробу вирішити сформульовану проблему та дати відповіді на такі питання, пов'язані з висунутими гіпотезами:

- ✓ як стратегія пов'язана з філософією?
- ✓ як стратегія перетворює об'єкт на суб'єкт?
- ✓ чому стратегія – це шлях із «царства рабів» у «царство суб'єктності»?
- ✓ чому стратегічне управління як наука виникло в середині ХХ ст., а не кілька століть або тисячоліть тому?
- ✓ чому і як стратегія допомагає подолати екзистенціальний страх?

- ✓ у чому полягають особливості формування стратегії на особистому, організаційному і територіальному рівнях?
- ✓ яким чином стратегії узгоджуються між собою?
- ✓ яким чином психологічна установка стратега впливає на формування стратегії?

Спрямованість на пошук відповідей на зазначені питання і перевірку гіпотез обумовила необхідність вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань:

обґрунтування впливу парадигми модерну на формування логіки стратегічного управління;

обґрунтування онтологічних, гносеологічних, аксіологічних і загальнофілософських засад формування стратегії;

обґрунтування повноти структури стратегії;

узагальнення одержаних результатів у вигляді загальної теорії та методології стратегування.

За результатами розв'язання цих завдань і отримання відповідей на зазначені питання було сформовано загальну теорію стратегування.

Розділ 1. СВИТОГЛЯДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Канонічна структура стратегії як результат поширення стратегічного управління на початку ХХІ ст.

Використання поняття «стратегія» має прадавнє коріння, ще з часів античності¹. Однак науково обґрунтовані підходи до стратегічного управління, які використовуються сьогодні, були закладені лише на початку другої половини ХХ ст. у бізнес-середовищі. З урахуванням того, що зародження шкіл бізнесу збіглося за часом із розвитком другої промислової революції², можна стверджувати, що для переходу від класичного менеджменту (фордизм, тейлоризм) до стратегічного управління знадобилося ледь більше півстоліття. У цей час тематику, пов'язану зі стратегічним управлінням, активно вивчають всесвітньо визнані вчені, серед яких Р. Акофф, І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, П. Кругман та ін. У результаті за більш ніж 50 років сформувалися окремі школи стратегічного управління, які мають специфічні відмінності й особливості³, а застосування стратегічного управління та його інструментарію вийшло далеко за межі бізнес-середовища і проникло в соціальну сферу та сферу державного (муніципального) управління.

¹ Eliot, A. Cohen. Strategy // Encyclopedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/topic/strategy-military>.

² Ghemawat, Pankaj. Competition and Business Strategy in Historical Perspective (April 2000). HBS Comp. & Strategy. Working Paper No. 798010. URL: <https://ssrn.com/abstract=264528> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.264528> (p. 3);

Ушакова О. Развитие стратегического планирования в мировой и российской практике // Вестник ОГУ. 2014. №6 (167). С. 239-243. (с. 239).

³ Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. М.: Альпина Пабlishер, 2013. 367 с.

Дослідженню високорівневої частини стратегії (місія, бачення, цінності) присвячено безліч публікацій⁴, однак проблема узгодження й обґрунтування пріоритетності порядку її елементів не знайшла однозначного та загальноприйнятого вирішення.

На даний момент розробку стратегій здійснюють окремі індивіди, домогосподарства, організації⁵, муніципалітети, регіональні й національні органи влади, транснаціональні компанії та наддержавні структури. У сучасному світі складно знайти організацію, яка не мала стратегії або не пробувала використовувати стратегічне управління у своїй діяльності. Відсутність стратегії стає ознакою «дурного тону», і ті організації, в яких процес стратегічного управління не впроваджений, намагаються заявляти про наявність будь-якої формальної стратегії або її елементів.

Запит слова «strategy» у пошуковій системі Google видає 793 млн відповідей (посилань), що кількісно доводить глибоке проникнення даної тематики у глобальний інформаційний про-

⁴ Laird-Magee, T., Gayle, B. M., & Preiss, R. (2015). Personal Values and Mission Statement: A Reflective Activity to Aid Moral Development // *Journal of Education for Business*. 90(3). P. 156-163;

Leuthesser, L., & Kohli, C. (2015). Mission statements and corporate identity // *Proceedings of the 1996 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (P. 145-148). Springer International Publishing;

Matheson, R. (2011). Vision and Action Build Brand! URL: <https://www.forbes.com/sites/robertmatheson/2011/10/07/vision-and-action-build-brand/#73798ca72c6d>;

Price, W. H. (2012). Vision Statement Impact on Organization Strategic Roles // *Business Journal for Entrepreneurs*, 2012(1). P. 27-42;

Salem Khalifa, A. (2012). Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement // *Journal of Strategy and Management*. 5(3). P. 236-251;

Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations // *Leadership & Organization Development Journal*. 32(3). P. 291-309;

Amabile, T. (2012). To Give Your Employees Meaning, Start With Mission. Harvard Business School;

Williams, L. S. (2008). The mission statement. A corporate reporting tool with a past, present, and future // *Journal of Business Communication*. 45(2). P. 94-119.

⁵ У поняття «організація» також входять комерційні фірми, державні й муніципальні заклади, асоціації та інші об'єднання громадян.

стір. У російськомовному (кириличному) сегменті аналогічний запит «стратегія» має 32,6 млн відповідей⁶.

При цьому системна критика і переконливі докази «некорисності» стратегічного управління відсутні⁷. Здійснюється лише критичне переосмислення окремих підходів, удосконалення старих інструментів і формування нових, більш релевантних сучасності.

Затребуваність і, як наслідок, широке застосування стратегічного управління приводить до його формалізації та стандартизації. У міжнародному стандарті ISO 9001, згідно з яким сертифіковано більше 1 млн компаній (станом на кінець 2016 р.⁸), зазначається про необхідність забезпечення з боку вищого керівництва постановки цілей організації (п. 5.4.1. ISO 9001:2008) і передбачається, що сама політика у сфері якості «відповідає цілям і контексту організації, а також сприяє руху в обраному стратегічному напрямі» (п. 5.2.1 ISO 9001:2015). Експерти у сфері стандартизації відзначають: «незважаючи на те що в жодному із цих стандартів не йдеться про обов'язкове формування місії, бачення (майбутнього) і стратегічних планів організацій, більшість підприємств, які готують свої системи менеджменту якості до сертифікації, здійснюють роботу (за рекомендаціями консультантів або власною ініціативою) з розробки цих документів»⁹. Таким чином, розробка місії, бачення, цінностей та інших елементів стратегії являє собою не окремий випадок для окремих

⁶ Станом на 17.07.2018 р.

⁷ Як правило, така діяльність простежується з боку представників малого бізнесу, який організаційно і ментально не готовий для переходу в розряд середнього.

⁸ International organization for standardization (2017) The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016. Executive Summary. URL: https://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8853493/8853511/8853520/18808772/00_Executive_summary_2016_Survey.pdf?nodeid=19208898&vernum=-2.

⁹ Мищенко С.В., Пучков, Н.П., Пономарев, С.В. Разработка миссии, видения, политики в области качества, целей и стратегических планов при внедрении системы менеджмента качества в организации // Вестник ТГТУ. 2005. Т. 11. № 1Б. С. 198-211. (с. 198).

великих компаній і транснаціональних корпорацій, а має масовий і загальний характер. Фактично стратегічне управління або, як мінімум, окремі його елементи стали загальним атрибутом управлінської діяльності, що обумовлює актуальність вивчення даної проблематики, особливо в умовах прискореного переходу до постіндустріального суспільства та проникнення логіки постмодерну¹⁰ в усі сфери життя.

Як результат, сучасна структура стратегії практично стандартизувалася і містить такі елементи: місія, бачення, цінності (керівні принципи), стратегічні цілі, плани заходів щодо їх досягнення, ризику реалізації стратегії.

У загальному вигляді стратегія складається з двох частин. Перша високорівнева частина стратегії характеризується значним ступенем абстрактності формулювань і включає місію, бачення й цінності (принципи). Трійку «місія-бачення-цінності» вдало характеризує метафора «ДНК компанії», запропонована М. Морганом у 1998 р.¹¹ Високорівнева частина стратегії завжди припускає якісні зміни в діяльності організації та найбільшою мірою пов'язана з онтологічною, гносеологічною та аксіологічною проблематикою.

Друга, практична, частина стратегії відрізняється конкретністю і прикладним характером. Вона складається із цілей, планів заходів і ризиків реалізації стратегії. План заходів у більшості випадків описується в окремому документі. Бюджети та проекти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей, також описуються окремо. Практична частина стратегії переважно характеризується кількісними показниками.

Тотальність, загальність і стандартизованість стратегічного управління обумовлюють гіпотезу про його тісний зв'язок з іншими сферами розвитку суспільства, у першу чергу – з парадигмами світосприйняття. При цьому первинним елементом процесу стратегічного управління є сама стратегія.

¹⁰ Хоча деякі сучасні філософи, такі як Ю. Хабермас, дотримуються позиції, згідно з якою епоха модерну триває та істотних підстав говорити про епоху постмодерну немає.

¹¹ Morgan, Gareth (1998). *Images of Organization*. Berrett-Koehler Publishers. (p. 95).

1.2. Стратегія як базис стратегічного управління

З позицій класичного підходу до менеджменту стратегія є лише результатом реалізації функції планування, однією з п'яти функцій управління, визначених сто років тому А. Файолем¹². У той час як чотири інші функції (організація, мотивація, координація, контроль) націлені на втілення в життя самої стратегії (стратегічного плану).

Виходячи із сучасних підходів до менеджменту можна виявити взаємно однозначну відповідність між стратегією (її реалізацією) та елементами управлінських циклів. Наприклад, у циклі НОРД (петля Бойда), який містить чотири складові (спостереження – орієнтація – рішення – дія), результати перших трьох можуть бути відображені у стратегії, а «дія» безпосередньо спрямована на реалізацію стратегії.

Аналогічно в циклі Демінга (планувати, діяти, перевіряти, коригувати) розробка стратегії є результатом планування. Дія та перевірка забезпечують її реалізацію, а коригування – актуалізацію (перепланування) у нових умовах.

У всіх наведених прикладах планування, тобто створення стратегії, посідає перше місце, а відрізняються тільки підходи до реалізації стратегічного плану.

Слід відзначити, що планування завжди спрямоване в майбутнє, інші функції (елементи, складові) стосуються сьогодення. Стратегічний план відповідає на запитання «кого, як і навіщо організовувати, віддавати розпорядження, координувати і контролювати?» Але якщо стратегія відсутня, то не зрозуміло, що, як і навіщо організовувати, які та для чого віддавати розпорядження, кого і для чого координувати, а також відносно чого й навіщо контролювати.

Таким чином, стратегія є необхідним базисом для всієї подальшої діяльності організації, і без неї інші елементи багато в чому втрачають сенс. Також варто звернути увагу на те, що у «платонівській» традиції всі управлінські моделі є рухом від

¹² Функції менеджменту. URL: https://www.e-executive.ru/wiki/index.php/Функции_менеджмента.

«миру ідей» (планів) до «миру речей» (конкретних організаційних дій).

Саме стратегічне управління як процес можна розглядати за двома напрямками: дизайн цього процесу та його операційна ефективність.

До питань дизайну належать механізм вибудовування стратегії, його регламентація, якість поставлених цілей тощо. Сам документ під назвою «стратегія» потребує постійної актуалізації: він був прийнятий, але ситуація змінилася, і його вже слід змінювати з урахуванням нової інформації, причому частота ефективного стратегічного циклу залежить від швидкості зміни зовнішнього середовища компанії.

До операційної ефективності в загальному значенні можна віднести ефективність реалізації стратегії та досягнення поставлених цілей. Операційна ефективність тісно пов'язана з мотивацією персоналу, який реалізує стратегію. Персонал компанії має свої власні цілі, іноді формалізовані в явному вигляді, а іноді – ні. Це дозволяє розглянути й оцінити можливість узгодження особистих цілей співробітників і цілей компанії.

1.3. Стратегічне управління як продукт логіки модерну

Згідно із просторово-часовою теорією свідомості, запропонованою М. Каку, свідомість людини визначається «як процес створення моделі миру з використанням множинних зворотних зв'язків за різними параметрами (наприклад, за розташуванням у просторі, часі, стосунками з родичами) заради досягнення мети. Людська свідомість – особливий тип, що передбачає посередництво між зворотними зв'язками за допомогою оцінки минулого й моделювання майбутнього»¹³. У рамках цієї теорії людину за її природою можна визначити як стратегуючу тварину (ссавця), через що загального поширення стратегування можна було очікувати кілька тисячоліть тому, однак це відбулося значно пізніше.

¹³ Каку М. Будущее разума: пер. с англ. М. : Альпина нон-фикшн, 2015. 457 с. (с. 68).

Отже, в контексті загального розвитку соціуму залишається без відповіді низка принципових питань, серед яких «чому стратегічне управління, як науково обґрунтована дисципліна і загальноприйнята практика, не виникло раніше ХХ ст.?». Потенційно воно мало можливість з'явитися й за часів античності або просвітництва, коли логіка позитивізму активно входила в усі сфери життя західного суспільства. Також заслуговує на увагу питання «як ставлення до Бога або сприйняття простору та часу вплинуло на формування стратегічного управління?». Такого роду питання обумовлені логікою мислення, і відповіді на них можна одержати тільки шляхом розгляду стратегічного управління в контексті наявних парадигм мислення.

Незважаючи на широке обговорення у філософських колах логіки постмодерну, стратегія у загальному вигляді в рамках даної роботи визначається згідно з логікою модерну¹⁴ як «описаний (як мінімум подумки представлений) шлях перетворення наявної дійсності на цільову реальність у довгостроковій перспективі»¹⁵. Однак стратегію не можна розглядати окремо від суб'єкта її створення, оскільки в цьому випадку стратегія та стратегічне управління перетворюються на чисту абстракцію, що має сумнівний зв'язок із практичними реаліями. Зрештою формування стратегії невіддільне від фігури індивідуального (колективного) стратега, який розробляє стратегію, а її реалізація – від суб'єктів і користувачів (зацікавлених сторін) стратегії.

Стратег – суб'єкт формування стратегії. Індивід або організація, що реалізує стратегію, виступає суб'єктом її реалізації. Чим більше за чисельністю організація, тим частіше ролі суб'єкта реалізації стратегії та стратега не збігаються. Це простежується як на рівні корпорацій, так і на регіональному, національному та наднаціональному рівнях. У корпораціях найчастіше формує

¹⁴ Оскільки однозначної позитивної методології постмодерну не існує.

¹⁵ Вишневіский А.С. Стратегическое планирование: экстравертная и интровертная установки стратега // Вісник економічної науки України. 2015. № 1(28). С. 38-45. (с.39).

стратегію окремий структурний підрозділ, а затверджує – наглядацька рада (або рада директорів). Національні та регіональні стратегії розробляє широке коло осіб із представників органів влади, бізнесу, учених, суспільних діячів, а відповідальність за реалізацію стратегії покладається винятково на органи влади. На наднаціональному рівні ситуація є ще більш неоднозначною, тому що стратегії формують наднаціональні організації (наприклад, ООН), а потім ведуться переговори щодо їх імплементації на національному рівні.

Об'єкт реалізації стратегії – внутрішнє і зовнішнє середовище організації, включаючи співробітників, споживачів, клієнтів та інших зацікавлених сторін¹⁶. Об'єктом реалізації стратегії є місія, або місійний простір (підрозділ 2.1). Це обумовлює аналіз стратегічного управління в контексті логіки основних світоглядних парадигм (премодерну, модерну і постмодерну), а також дозволяє оцінити формування стратегії через інтерпретацію таких категорій, як суб'єкт, об'єкт, простір і час.

Слід відзначити, що визначені парадигми не можна повною мірою вважати незалежними одна від одної. Премодерн і постмодерн осмислюються через призму логіки модерну. Перша інтерпретується постфактум, друга – прогностично. При цьому з практичної точки зору важливо, що кожній парадигмі можна поставити у відповідність певний тип суспільства, визначити його географічні та часові межі¹⁷. Загальний набір маркерів, які характеризують парадигму в контексті елементів стратегічного управління, і факторів, що впливають на них, наведено в табл. 1.1.

¹⁶ Істотною проблемою багатьох стратегій є неможливість суб'єкта реалізації стратегії впливати на об'єкт її реалізації. Наприклад, на національному рівні відкриті, малі, сировинні економіки, формуючи цілі економічного зростання, значною мірою залежать від світових цін на сировинні (біржові) товари, але вплинути на них жодним чином не можуть.

¹⁷ Обзорный доклад о модернизации в мире и Китае (2001-2010) / пер. с англ.; под общ. ред. Н.И. Лапина. М., 2011. (с.26).

Таблиця 1.1

Ключові особливості світоглядних парадигм

Парадигма	Премодерн (індійські релігії)	Премодерн (авраамічні релігії)	Модерн	Постмодерн
Суспільство	Доіндустріальне (первісне, аграрне)	Доіндустріальне (аграрне)	Індустріальне	Постіндустріальне (знаць, ризику тощо)
Звідки суще? (онтологічний аспект)	З небуття	Від Бога	Самозародження матерії (від «Великого вибуху»)	Не визначено (визначити неможливо)
Об'єкт	Копія з оригіналом усередині	Копія з оригіналом ззовні	Оригінал	Симулякр (копія без оригіналу)
Суб'єкт	Невіддільний від сущого	Націлений на пізнання Бога	Індивід як «Гносеологічний Робінзон», який має свободу волі	Не автономний. Творчість суб'єкта – це цитатія і рекомбінація вже написаного
Суб'єкт-об'єктні відносини (гносеологічний аспект)	Суб'єкт може перетворюватися на об'єкт і навпаки	Суб'єкт пізнає об'єкт через Бога	Суб'єкт прямо пізнає об'єкт	Існування «суб'єкта» і «об'єкта» ставиться під сумнів. Передбачається існування тільки тексту і контексту або дискурсу
Час	Циклічний (або стиснений у точку)	Лінійний: від створення до «страшного суду»	Лінійний, безперервний, незворотний	Нелінійний, безліч траєкторій, оборотний
Простір	Живий (кожній речі відповідає «дух») – натуралістичний пантеїзм	Оживлений (Богом). Містичний пантеїзм або теїзм	Неживий (механістична модель). Натуралізм, позитивізм	Віртуальний (підлягає конструюванню)

Епосі логіки премодерну (наприклад індійські релігії) відповідає первісний, або аграрний, тип суспільства. Згідно з даним світоглядом об'єкт може містичним чином перетворюватися на суб'єкт (і навпаки), і його пізнання за допомогою аналізу не передбачається. Прикладом можуть служити тотемізм і можливість перевтілення людини, у тому числі на неживі предмети. Наприклад, у Бхагавадгіті¹⁸ зазначається, що «как в этом теле сменяется детство на юность, зрелость и старость, так воплощенный сменяет тела» (2:13) та «как обветшавшие сбросив одежды, новые муж надевает, иные, так обветшавшие сбросив тела, в новые входит, иные, носитель тела» (2:22). У буддизмі реінкарнація підпорядковується закону карми (закону дії, причини та наслідку, відплати), який на практиці не може бути реалізований. Е. Конзе, виходячи з позицій Махаями – однієї з основних відгалужень буддизму, відзначає: усе, що ми можемо зараз зробити, – закласти основи для цього в майбутньому, придбавши заслугу (чесноту). Заслуга (чеснота) – це те, що або гарантує більш щасливе і комфортне життя в майбутньому, або збільшує сферу наших духовних можливостей і досягнень. Буддисти розглядають наше матеріальне оточення як рефлексію карми або заслуги (чесноти), а умови життя істот визначаються їх духовною зрілістю¹⁹.

Таким чином, розглядати як об'єкт матеріальне середовище немає сенсу, тому що стратегія може концентруватися винятково на духовному зростанні суб'єкта, а зовнішнє середовище автоматично набуває відповідності до його високого (низького) духовного рівня згідно із законом карми. Як результат, у такому суспільстві доцільність формування стратегії позбавлена сенсу. У найкращому разі «карму» можна розглядати як дії, що відповідає

¹⁸ Махабхарата. Вып. II: Бхагавадгита (Кн. VI, Гл. 25—42) / пер. акад. АН ТССР Б. Л. Смирнова. 2-е перераб. Ашхабад: АН ТуркмССР, 1960. 403 с.

¹⁹ Conze E. *Thirty Years of Buddhist Studies: selected essays*. Oxford: V. Cassirer, 1967. 274 p. (p.84).

ють «цінностям». Це формує не стратегічне, а операційне мислення²⁰, де причина (дія згідно із цінностями) і наслідок (переселення в краще тіло) пов'язані між собою тільки в уяві.

З урахуванням циклічності та кругової замкнутості часу, згідно з логікою премодерну (індійських релігій), неможливе формування цілей для їх досягнення у віддаленому майбутньому, тому що майбутнього як такого в нашому звичному (лінійному) розумінні немає. Можна припустити, що ця світоглядна позиція обумовлена аграрним базисом економіки, коли все життя підпорядковане одноманітним змінам сезонів, і з легкістю можна стверджувати, що через рік, десятиліття або покоління все буде, як було колись. Відповідно, формування стратегічного плану на довгострокову перспективу є абсурдним, а становлення організації в часі як чогось принципово відмінного від теперішнього моменту неможливо представити та, як наслідок, неможливо усвідомлено управляти її розвитком (зміною) з урахуванням стратегічної перспективи.

Схожих висновків можна дійти і виходячи з робіт антропологів, наприклад, використовуючи дослідження життя племені Піраха, здійснені Д. Евереттом²¹. Це плем'я не робить ніяких запасів їжі та зовсім не опікується майбутнім. Для людей Піраха планування майбутнього є менш важливим, ніж насолода кожним сьогоднішнім днем. Вони докладають мінімально необхідних зусиль для своєї життєдіяльності. У цьому випадку час стиснутий у точку (у сьогоднішній день), що унеможливорює в рамках даної логіки побудову будь-яких стратегій.

Аналогічна ситуація спостерігається й у відношенні іншого бразильського племені Амондава. У його мові немає таких категорій, як час, місяць, рік, а також немає зіставлення між часом і рухом у просторі.²² Така логіка мислення (виражена в мові)

²⁰ Причому відірване від реальності.

²¹ Everett D. (2009). Don't Sleep, There are Snakes Life and Language in the Amazonian Jungle. London: Profile books. 307 p. (P. 78-79).

²² Jason Palmer (2011). Amondawa tribe lacks abstract idea of time, study says. URL: <http://www.bbc.com/news/science-environment-13452711>.

позбавляє користувачів цієї мови здатності формувати стратегію.

У рамках логіки премодерну в традиції креаціонізму (християнство, іслам, іудаїзм) онтологічна сутність будь-якої організації як суб'єкта повністю визначається Богом. Формування власних, унікальних місій компаніями, організаціями й установами було б сприйняте як ересь і замах на монополію Бога в онтологічних питаннях і не могло мати масового характеру. Однак є можливість формування місії в контексті реалізації задумів Божих. Відповідно, суб'єкт-об'єктні відносини при розробці та реалізації стратегії можливі тільки крізь призму існування Бога. Безпосередня (незалежна від Бога) реалізація стратегії суб'єктом неможлива.

У логіці авраамічних релігій, порівняно з індійськими релігіями, в розумінні категорії «час» розривається кругова замкнутість. Час набуває форми вектора, який задає рух від «створення миру» Богом до моменту «страшного суду». При цьому організації не можуть за власним бажанням відхилитися від даного напрямку руху. Таким чином, загальний вектор розвитку для будь-якої організації заданий ззовні Богом, тобто «бачення» майбутнього визначене силами поза організацією. Організація може лише готуватися до «кінця світу», але ніяк не управляти його наближенням або віддаленням.

Отже, формування стратегії та використання стратегічного управління за цілями згідно з принципами свободи не вписується в загальну логіку креаціонізму. В організації є лише часткова свобода волі в рамках реалізації промислу Божого.

До кінця XVII ст., як відзначає Б. Рассел, відбувається «усунення майже всіх слідів анімізму із законів фізики»²³. Саме повноцінний перехід до епохи модерну створює умови для формування і масового використання стратегічного управління. Індустріальне суспільство підпорядковує собі аграрне, а секуляризація обумовлює відчуження функцій Бога вбік індивідів і органі-

²³ Рассел Б. Історія західної філософії: пер. з англ. Ю. Лісняка, П. Таращука. К.: Основи, 1995. 759 с. (с. 450).

зацій. Онтологічна монополія Бога руйнується. У ХХ ст. створення миру археологами та фізиками переміщується на мільярди років у минуле і починає обчислюватися від «Великого вибуху». Об'єктивна реальність починає сприйматися як даність сама по собі з можливістю її пізнання та зміни суб'єктом прямо без участі Бога.

Стріла часу йде в нескінченність, тому що настання «страшного суду» змінюється «тепловою смертю всесвіту», і «кінець історії» відкладається на невизначений строк у далекому майбутньому, який багаторазово перевищує тривалість життя організацій, їх співробітників, продуктів і клієнтів. Така світоглядна модель створює умови для формування повноцінного стратегічного управління. Причому остаточна реалізація цієї можливості припадає на період зародження логіки постмодерну або, з іншого боку, на момент «занепаду» епохи модерну. Організації знаходять у собі сили масово прогнозувати та програмувати своє майбутнє лише тоді, коли парадигма модерну виявляється повністю охоплена ретроспективним поглядом і вся соціально-економічна система є «зрозумілою» не тільки теоретично («механіцизм Ньютона»), але і практично у вигляді сформованої економічної теорії та теорії управління на мікро- і макрорівнях.

Осмислення майбутнього стратегічного управління в епоху постмодерну – це непросте завдання. Хронологічний розрив між зародженням основних ідей епохи модерну та становленням індустріального суспільства становить, як мінімум, 100 років, а якщо рахувати з часів раннього модерну («нового часу»), то близько 250. Таким чином, складно уявити, як логічні побудови постмодерну втіляться (якщо втіляться) в економічне життя суспільства. Це буде не відразу, хоча вже зараз усе більше в економіці знаходять застосування такі категорії, як вартість бренду, віртуальні валюти, креативний клас, кастомізація продукції та послуг, цифрові платформи, бізнес-екосистеми, які можна поставити на противагу типово модерним (вертикально інтегрованим) монополіям з їх масовістю, стандартизацією, уніфікацією, застосуванням «синіх комірців» і товарними відносинами). Однак уже

зараз очевидно, що з теоретичних передумов постмодерну²⁴ побудова стратегічного управління, включаючи розробку стратегії, пов'язана зі значними труднощами. Неподоланні (на перший погляд) складності формування місії виникають через онтологічну специфіку постмодерну. Невизначеність суб'єкта та об'єкта унеможливує виконання класичного стратегічного аналізу, формування і реалізацію стратегії. Особливості визначення просторо-часового континууму як віртуального простору з безліччю оборотних траєкторій часу перешкоджають визначенню бачення та стратегічних цілей організації, тому що лінійність змінюється сингулярністю, і ризоматичність входить в економічний простір у вигляді катастроф, шоків і різних «чорних лебедів».

З урахуванням того, що практичний перехід до логіки постмодерну, швидше за все, у повному обсязі не відбудеться і в недалекому майбутньому пануватимуть перехідні форми, можна сформулювати ряд тенденцій у зміні стратегічного управління.

Теоретичну «неможливість» формування місії стратегії в рамках логіки постмодерну не можна розглядати як неподоланну перешкоду для подальшого використання стратегічного управління на практиці, особливо враховуючи роль місії як способу конструювання²⁵ реальності й основного інструменту мотивації персоналу. Тут доцільно застосувати класичну раціональну логіку Р. Декарта: «Я мислю, а отже, я існую»²⁶ і розкрити онтологічну роль організації через її гносеологічну «пізнавальну» діяльність. Загальною універсальною метою організації можна зробити зміну або формування дискурсу, віртуального простору, а «баченням» – напрями таких змін, що певною мірою вже реа-

²⁴ Осмислення стратегічного управління згідно з парадигмою постмодерну є неоднозначною проблемою через відсутність позитивної інтерпретації епохи постмодерну. Фактично на даний момент є тільки окремі характеристики, за якими помітна відмінність від епохи модерну, однак однозначно та повністю визначити постмодерн неможливо.

²⁵ У даному контексті можна сказати, що стратегічне управління уже лежить на перетині логіки модерну та постмодерну.

²⁶ Декарт Р. Сочинения: в 2 т. М.: Мысль, 1989. Т.1. 654 с. (с. 317).

лізовано в діяльності цифрових бізнес-екосистем, коли ядро системи не управляє прямо, а лише формує правила гри, тобто простір прийняття рішень.

Віртуальний простір значно більшою мірою, ніж реальний, підлягає конструюванню, а отже, спочатку організація повинна не вбудовуватися в навколишнє середовище, а сама її змінювати і через це формувати свою успішність, що досить співзвучно з концепцією «блакитного океану»²⁷. Тільки можливостей для формування цих «блакитних океанів» у вигляді принципово нових ринкових ніш набагато більше. Формування дискурсу у глобальному масштабі знімає обмеження на «слабкі» стартові позиції суб'єкта реалізації стратегії, створює передумови для прискореного подолання сильних сторін конкурентів. Таким чином, суб'єкт (індивід, організація) у рамках реалізації стратегії буде націлений не на конкретний об'єкт (користувачів стратегії, місійний простір), а на формування або зміну дискурсу, який одночасно змінює і потенційний об'єкт (споживача та інші зацікавлені сторони), і сам суб'єкт (організацію).

Узагальнюючи одержані результати, можна продемонструвати, що тільки логіка модерну повністю дозволяє сформуванню стратегію у звичному (стандартному) для бізнесу і суспільства вигляді (табл. 1.2).

У рамках інших парадигм такої можливості немає в різних аспектах. При цьому найменш пристосованою до використання як базису сучасного стратегічного управління слід вважати логіку премодерну індійського напрямку. У логіці креаціонізму концептуалізація стратегічного управління теоретично можлива за умови прояву волі Бога в кожному з елементів стратегії. Постмодерн, залишаючись значною мірою непізнаним з позитивної точки зору, містить як очевидні обмеження для реалізації стратегічного управління, так і потенціал для його вдосконалення.

²⁷ Чан Ким У., Моборн. Р. Стратегия голубого океана: Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов: пер. с англ. М.: НРРО, 2005. 272 с.

Можливість формування стратегії в контексті логіки світоглядних парадигм

Елемент стратегії організації	Парадигма			
	Премодерн (індійські релігії)	Премодерн (авраамічні релігії)	Модерн	Постмодерн
Місія (унікальна)	Неможливо	Умовно* можливо	Можливо	Неможливо
Принципи та цінності	Частково можливо	Умовно можливо	Можливо	Можливо
Бачення та цілі	Неможливо	Умовно можливо	Можливо	Частково можливо

* Обумовлено існуванням Бога.

1.4. Загальнофілософські основи стратегування

Виходячи з одержаних результатів щодо обумовленості стратегічного управління логікою парадигм мислення, можна висунути гіпотезу про його тісний зв'язок із загальнофілософською традицією, яка виходить за межі парадигми модерну у хронологічному плані. У структурі стратегії кожен з елементів має фундаментальний базис і являє собою спробу відповісти на принципово важливі (у тому числі екзистенціальні) питання для будь-якого індивіда й організації.

Місія є онтологічним елементом стратегії, відповідаючи на питання «навіщо і чому існує організація?». Взагалі в контексті онтології місія розкриває основи буття організації. Зокрема, стосовно філософської думки у ХХ ст. місія являє собою ще й реакцію на проблематику екзистенціальної філософії. Екзистенціалізм (філософія існування)²⁸, який активно поширювався в Європі у першій половині ХХ ст., свого піку досяг у США тільки в

²⁸ Новая философская энциклопедия: в 4 т. / под ред. В.С. Степина. М.: Мысль, 2010. Т.4. 736 с. (с.420).

60-х роках, де в цей самий час зароджується сучасний стратегічний менеджмент. Із цих позицій місію можна вважати спробою вирішення екзистенціальної проблеми індивіда колективним способом на рівні організації.

Бачення містить відповідь на питання «що *являє собою* організація в майбутньому?». При формуванні бачення здійснюється спроба *пізнати майбутнє* організації, що дозволяє її розглядати в контексті гносеології (епістемології). Також у змісті бачення описується «Я» організації, тобто закладається її суб'єктність. Разом із цим бачення відображає просторово-часову сторону стратегії.

Цінності (керівні принципи) характеризують етичну складову стратегії, відповідаючи на питання «які морально-етичні умови відповідають місії організації та накладають обмеження на її діяльність у рамках досягнення поставлених цілей?». Або з іншої точки зору: «що є благом для організації та соціуму?», або «що є морально-етичним базисом діяльності організації?». При цьому цінності є первинними, а принципи обумовлюються цінностями²⁹.

Таким чином, у місії, баченні й цінностях простежується концентрація ідей сучасних розділів філософії: онтології, гносеології, аксіології (табл. 1.3), які за оцінками деяких дослідників утворюють «філософську трійку»³⁰.

Гносеологічна складова також проявляється на етапі формування стратегії та характеризує взаємодію стратега і навколишнього середовища.

Цілі являють собою деталізацію високорівневої частини стратегії з переходом від абстрактних характеристик й образів до конкретних показників, забезпечують логічний зв'язок між сьогоднішнім і майбутнім через діяльність організації.

²⁹ Наприклад, цінність «життя» обумовлює принцип «не вбий».

³⁰ Graham, Durant-Law. The Philosophical Trinity, Soft Systems Methodology and Grounded Theory / Schools of Education and Community Studies, and Information Management and Tourism, Division of Communication and Education, the University of Canberra. 2005. URL: <https://pdfs.semantic scholar. org/ 33e4/c58f64c7959d6042238160ebf28587c51f44.pdf> (p. 4).

**Відповідність високорівневих елементів стратегії
розділам сучасної філософії**

Елемент стратегії	Розділ філософії
Місія	Онтологія (як визначення буття, основ існування людини або організації)
Бачення	Гносеологія (як пізнання і конструювання майбутнього людини або організації у просторово-часовому континуумі)
Цінності	Аксіологія (визначає цінності діяльності людини або організації)

Організація – це не проста сума індивідів, а колектив, який має характеристики загальності, створює синергетичний ефект і має властивості емерджентності. Втіленням цієї загальності є високорівнева частина стратегії (місія, бачення, цінності). Цілі, плани (заходи щодо досягнення цілей) і ризики, сполучені з цілями (включаючи плани щодо управління), мають уже безпосередній зв'язок з індивідами як із представниками організації. Високорівнева частина стратегії є єдиним і неподільним базисом для всієї організації та окремих її працівників. Прикладна частина стратегії декомпонується до рівня окремих співробітників (або їх ролей).

Окремо можна систематизувати відповідність між ключовими елементами стратегії та основним категоріальним апаратом. Це дозволяє обґрунтувати універсальність стратегічного управління і можливість використання загальної теорії стратегування на різних рівнях управління. Ілюстрацією такої систематизації може служити зіставлення елементів стратегії та категорій, запропонованих ще Аристотелем³¹ (табл. 1.4).

Місія відповідає категорії «сутність», тому що визначає сутність організації.

³¹ Безперечно, категорії Аристотеля мають швидше лінгвістичну логіку, однак вони багато в чому застосовні і для логіки стратегічного управління.

Зіставлення елементів стратегії с категоріальним апаратом Аристотеля¹

Елемент стратегії	Категорії за Аристотелем
Місія	Сутність
Бачення	Становище, місце, час, відношення
Цінності та принципи	Якість (чеснота)*
Цілі	Кількість, володіння, час
Плани заходів	Дія
Ризики	Страждання

¹ Складено за джерелом: Аристотель. Сочинения: в 4 т. Т. 2 (Органон). М.: Мысль, 1978. 688 с. (с. 51-90).

* Цінності та принципи прямо в категоріальному апараті Аристотеля ще не були виокремлені, однак чесноти розглянуті в контексті категорії «якість».

Бачення описується в таких категоріях, як становище, місце, час та відношення. Воно визначає становище та місце організації в певних часових рамках стосовно інших організацій і самої себе на даний момент.

Цінності визначають якість (чесноти) взаємодії суб'єкта реалізації стратегії та об'єкта (зовнішнього середовища).

Цілі припускають наявність ресурсів (володіння ресурсами). Щоб бути реалістичними, цілі мають бути кількісно вимірюваними й обмеженими в часі.

Конкретні плани заходів щодо реалізації стратегічних цілей припускають дію, а ризики – можливе «страждання» організації.

Аналогічні міркування можна застосувати до сучасних (згідно з парадигмою модерну) понять (суб'єкт, об'єкт, простір, час) і продемонструвати їх зв'язок з основними структурними елементами стратегії (табл. 1.5).

Практична частина стратегії також відображає суб'єкт-об'єктні відносини у просторово-часовому континуумі. Цілі, плани, ризики мають часову, суб'єктну, об'єктну та просторову складові.

**Співвіднесення елементів стратегії
із сучасними філософськими категоріями**

Елемент стратегії	Категорія	Пояснення
Місія	Об'єкт, простір	Місія описує простір клієнтів, продуктів тощо, які є об'єктом діяльності організації
Бачення	Суб'єкт, час	Бачення описує стан суб'єкта реалізації стратегії (організації) у майбутньому, тобто розгортання (становлення) суб'єкта (індивіда, організації) в часі
Цінності	Суб'єкт, об'єкт	Цінності описують умови суб'єкт-об'єктних відносин
Цілі, плани, ризики	Простір, час, суб'єкт, об'єкт	Прикладна частина стратегії безпосередньо стосується суб'єкт-об'єктних відносин у просторово-часовому континуумі щодо доцільного використання ресурсів

У зазначених категоріях місія – це простір об'єктів діяльності організації або індивідів³²; бачення – сама організація (суб'єкт) у майбутньому; цінності – правила (умови) взаємодії суб'єкта (організації) та об'єкта (місійного простору).

Таким чином, при вивченні питань, пов'язаних зі стратегуванням, доцільно враховувати загальнофілософський контекст,

³² Саме в місії найбільш чітко простежується логіка модерну. Місія як буттєвий компонент, відповідаючи на питання, навіщо існує організація, тим самим розкриває не тільки її цільову аудиторію – світ об'єктів, – але і саму її сутність/існування, есенцію/екзистенцію. Адже модерн, через його "речність", завжди націлений на об'єктну вигоду. Виправданням буття феномена є лише його здатність задовольняти потреби – це повною мірою відображає утилітаризм Нового часу, раціоналізм «другої хвилі», згідно з якими у світі речей, у світі-системі, немає «непотрібних» предметів. Однак, вводячи в аналіз поняття некомерційних структур і розглядаючи місію-об'єкт і бачення-суб'єкт як єдину систему, відбувається часткова відмова від цього пріоритету.

який створює нові можливості для розуміння суті діючих стратегій, формування нових стратегій і їх узгодження між собою на різних рівнях (від індивідуального до глобального).

Основні положення та висновки до розділу 1

1. *Загальність стратегування.* Формування науково обґрунтованих підходів до стратегічного управління припадає на середину ХХ ст., коли спостерігається завершення індустріальної епохи і починається перехід до постіндустріалізму. На початку ХХІ ст. стратегічне управління набуло ознак тотальності й остаточно закріпилося у всіх сферах життя суспільства.

2. *Структура стратегії.* У загальному вигляді стратегія складається з двох частин. Перша, концептуальна, містить місію, бачення та цінності. Друга, прикладна, – цілі, плани, ризики.

3. *Фундаментальність стратегування.* Причини поширення стратегування пов'язані, з одного боку, з його спрямованістю на вирішення універсальних загальнолюдських проблем, які мають онтологічний, гносеологічний та аксіологічний характер, а з іншого – із становленням світоглядної парадигми зрілого модерну.

4. *Перспективи стратегування.* Подальший розвиток стратегічного управління буде обумовлений новими парадигмальними зрушеннями в напрямі логіки постмодерну, але це перспектива найближчих десятиліть. На даному етапі стратегічне управління, згідно з логікою модерну, повністю відповідає викликам сучасності.

Розділ 2. ВИСОКОРІВНЕВІ ТА ПРИКЛАДНІ ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЇ

2.1. Місія як просторово-онтологічний елемент стратегії

Більшість учених при дослідженні місії організації³³ зазначають, що вона відповідає на питання «для кого, навіщо і чому існує організація?». Сам зміст цього питання дозволяє дійти висновку, що місія є онтологічним елементом стратегії. Різні науковці дотримуються різних позицій щодо змісту місії. Одні вважають, що вона має містити інформацію про цілі свого існування для стейкхолдерів, майбутнє компанії та надихати співробітників і менеджмент компанії³⁴. При цьому зміст місії має наголошувати на соціальній цінності, а не економічній вигоді для самої організації, та фокусуватися на проблемі. Додатково до місії деякі компанії розробляють бачення, яке описує майбутній напрям і цінності, які фіксує «код компанії» при комунікації зі співробітниками. При такому підході перетинаються місія та бачення³⁵, що не викликає значних проблем на практиці. Як приклад можна навести зміст місії та бачення компанії Google, що буде більш докладно розглянуто в розділі 3.

³³ Amabile, T. (2012) To Give Your Employees Meaning, Start With Mission. Harvard Business School;

Laird-Magee, T., Gayle, B. M., & Preiss, R. (2015). Personal Values and Mission Statement: A Reflective Activity to Aid Moral Development // Journal of Education for Business, 90(3). P. 156-163;

Price, W. H. (2012). Vision Statement Impact on Organization Strategic Roles // Business Journal for Entrepreneurs. P. 27-42;

Salem Khalifa, A. (2012). Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement // Journal of Strategy and Management, 5(3). P. 236-251;

Williams, L. S. (2008) The mission statement. A corporate reporting tool with a past, present, and future // Journal of Business Communication, 45(2). P. 94-119.

³⁴ Deepak Somaya. Leading Strategically “Mission, Vision and Values: Setting the Stage”. URL: <https://ru.coursera.org/learn/strategy-business/lecture/Yv7dt/1-1-1-mission-vision-values>.

³⁵ Згідно з визначеною в даній роботі термінологією.

Інші вчені, виходячи з аналізу місій у вже існуючих стратегіях провідних глобальних компаній, відзначають, що їх зміст в основному стосується клієнтів; продуктів і послуг; ринків; технологій; турботи про продовження безперервної діяльності бізнесу; філософії; самоідентифікації; турботи про суспільний імідж; турботи про співробітників. Кожній із виокремлених компонент можна поставити питання, відповідь на яке дозволяє організації на практиці сформулювати власну місію (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Компоненти формування місії¹

№ з/п	Компонента місії	Питання, на яке необхідно відповісти
1	Клієнти	Хто ваші клієнти? Як ви їм приносите користь?
2	Продукти або послуги	Які основні продукти або послуги ви пропонуєте? У чому полягає їх унікальність?
3	Ринки	На яких географічних ринках ви працюєте?
4	Технології	Які основні технології фірми?
5	Турбота про продовження безперервної діяльності бізнесу	Чи схильна фірма до зростання та фінансової стійкості?
6	Філософія	Які основні переконання, цінності та філософія визначають організацію?
7	Самоідентифікація	Які сильні сторони фірми, її компетенції або конкурентні переваги?
8	Турбота про суспільний імідж	Чи є фірма соціально відповідальною та екологічно чистою?
9	Турбота про співробітників	Як компанія ставиться до своїх співробітників?

¹ Складено за джерелами: Ovidijus Jurevicius. Mission Statement for Success Ovidijus Jurevicius | January 27, 2013. URL: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mission-statement.html>;

David, F.R. (2009). Strategic Management: Concepts and Cases. 12th ed. FT Prentice Hall. P. 83-94;

Rothaermel, F. T. (2012). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin. P. 34-37.

Наприклад, місія компанії Fedex містить багато з цих компонентів: «Корпорація Fedex буде надавати чудові фінансові результати своїм акціонерам (5)³⁶, здійснюючи логістичні послуги з високою доданою вартістю (7), транспортні та пов'язані з ними послуги (2) через цілеспрямовані операційні компанії. Вимоги клієнтів (1) задовольняються найвищою якістю, що відповідає кожному сегменту ринку, який обслуговується (3). Fedex буде прагнути будувати взаємовигідні відносини з членами своєї команди (9), партнерами і постачальниками. Безпека буде першим розглядом у всіх операціях. Корпоративна діяльність здійснюватиметься на основі високих етичних і професійних стандартів (6)».³⁷

Alibaba Group, як і більшість інших компаній, у формулюванні місії наголошує на клієнті та продукті: «Ми надаємо фундаментальну технологічну інфраструктуру і маркетингові можливості (2), щоб допомогти продавцям, брендам та іншим підприємствам (1), які надають продукти, послуги і цифровий контент, щоб використовувати можливості інтернету для взаємодії зі своїми користувачами та клієнтами. Наші бізнеси складаються з ядра комерції, хмарних обчислень, цифрових медіа й розваг, інноваційних ініціатив та ін. (4). Через членські організації, які беруть участь в інвестуванні, ми також беремо участь у секторах логістики й місцевих послуг (2)»³⁸.

Дані компоненти є релевантними і для українських комерційних підприємств. Наприклад, ПрАТ «МТС Україна» заявляє, що «ми працюємо, щоб зробити ПрАТ «МТС Україна» кращим оператором (7) для своїх клієнтів (1). Ми прагнемо, щоб кожній людині (1), яка приходить у салон, телефонує у наш call-центр, користується послугами компанії (2), подобалося бути клієнтом (1) ПрАТ «МТС Україна». А для цього необхідно: надавати надійний зв'язок у будь-якому місці й у будь-який час (2); зробити

³⁶ Цифра в дужках відповідає номеру компоненти в табл. 2.1.

³⁷ Company overview. Mission&Goals. URL: <http://investors.fedex.com/company-overview/mission-and-goals/default.aspx>.

³⁸ Alibaba Group. Company Overview. URL: <http://www.alibaba.com/group/en/about/overview>.

всі сервіси сучасними, зрозумілими і простими (2); приділяти увагу побажанням клієнтів (1) і надавати максимальну підтримку; намагатися, щоб кожне наше рішення ухвалювалося в інтересах користувачів (1) наших послуг (2); пропонувати саме те, що потрібно клієнтові (1), і передбачати його бажання. Завдяки надійному зв'язку ПрАТ «МТС Україна» надає клієнтам (1) можливість будувати і поліпшувати своє життя, постійно розбудовуватися. Усі ресурси ПрАТ «МТС Україна» націлені на те, щоб завдяки послугам компанії життя клієнтів (1) ПрАТ «МТС Україна» стало більш насиченим, цікавим і наповненим новими можливостями³⁹.

Аналогічно місія Приватбанку полягає в тому, щоб «надавати банківські послуги з кращою якістю обслуговування (2) на прозорих і справедливих умовах (6) усім жителям і компаніям країни (1)»⁴⁰. У компанії Кернел: «Ми розкриваємо унікальні можливості агробізнесу (2), розбудовуючи потенціал наших людей (9)»⁴¹.

При цьому слід відзначити, що деякі з компаній-лідерів металургійної галузі України («Метінвест»⁴²) та агропромислової («Миронівський хлібопродукт»⁴³) обмежуються винятково формуванням бачення і розглядом цінностей, залишаючи місію без уваги.

Компоненти місії мають або внутрішній, або зовнішній характер. Внутрішній характер властивий продуктам (послугам), технологіям, турботі про продовження безперервної діяльності бізнесу, філософії, самоідентифікації, турботі про співробітни-

³⁹ Миссия / ПрАО «МТС Украина». URL: <http://company.mts.ua/ru/company/about/mission>.

⁴⁰ Приват-Банк. О Банке. URL: <https://privatbank.ua/ru/about/>.

⁴¹ Kernel. About the Company. URL: <http://www.kernel.ua/ru/vision-mission-values/>.

⁴² Metinvest. Стратегия. URL: <https://www.metinvestholding.com/ru/about/strategy>.

⁴³ МХП. Наше видение и ценности. URL: <https://www.mhp.com.ua/ru/about/nashe-videnje-i-tsennosti>.

ків. До зовнішніх компонент належать клієнти, ринки і турбота про зовнішній імідж.

Кожна компонента визначає певний підпростір простору клієнтів, продуктів, послуг, технологій тощо, а отже, місія може бути сформована і сформульована через опис цих підпросторів. У даному випадку основне питання щодо місії «навіщо і для кого існує організація?» трансформується у питання «у якому багатомірному просторі (клієнтів, продуктів та ін.) існує організація?». А сама місія описується як n -мірний простір, у якому діє (існує) організація, де n – кількість компонент.

Повертаючись до змісту компонент, варто зауважити, що довести їх повноту – це вкрай проблематичне завдання, а їх демаркація не завжди може бути виконана однозначно. Наприклад, самоідентифікація (7) може перетинатися з компонентами «продукт» або «технологія» (див. табл. 2.1). Включення в місію компоненти «філософія» є нелогічним. З одного боку, здійснюється спроба включити загальне (філософію) у часткове (місію), а з іншого – цінності, які розглядаються в контексті філософії, як правило, виділяються окремо від місії.

Однак, незважаючи на обмеженість цього підходу, можна визначити набір необхідних компонент, який формується шляхом відповіді на питання «без чого не може існувати організація?». У даному випадку стає очевидним не випадковість вибору саме цих компонент місії. Організація не може існувати без клієнтів, не надавати послуги або виробляти продукти, не бути представленою на конкретних ринках, не використовувати технології, постійно генерувати збитки тощо. І залишається тільки визначити фокус діяльності організації як результат прояву волі стратега.

Наведені міркування підводять до необхідності осмислення поняття «простір» для його коректного застосування відносно місії. Існують два підходи для визначення простору: ті, що припускають наявність «абсолютного» (субстанціонального) простору і «відносного» (реляційного).

Прихильники абсолютного простору вважають, що простір є особливою сутністю та його існування первинне. І тільки вже

існуючий простір заповнюють різні об'єкти. Загалом такої позиції дотримувалися І. Кант, Р. Декарт, І. Ньютон та ін. Наприклад, І. Кант доводив, що «пространство есть необходимое априорное представление, лежащее в основе всех внешних созерцаний. Никогда нельзя себе представить отсутствие пространства, хотя нетрудно представить себе отсутствие предметов в нем»⁴⁴. І. Ньютон розглядав простір як незалежний від тіл й існуючий раніше від них⁴⁵, а Р. Декарт зводив його в ранг сущого, що не потребує для свого існування нічого, крім Бога, який є єдиним і єдиною субстанцією⁴⁶.

Інша позиція стосовно простору припускає первинне існування предметів (об'єктів), які перебувають у деякому співвідношенні один з одним і обумовлюють існування простору. Даної позиції дотримувалися Г. Лейбніц, С. Булгаков і А. Ейнштейн. Лейбніц Г. стверджував, що «пространство не существует само по себе, отдельно от тел; понятие пространства выражает лишь рядоположность физических объектов, есть только отношение и порядок сосуществования как действительных, так и возможных явлений и вещей».⁴⁷ На думку С. Булгакова, не життя існує в просторі та часі, але просторовість і часовість – це суть форми прояву життя⁴⁸. Сучасна фізика (теорія відносності) підтверджує релятивістські підходи.

Отже, у контексті цих підходів місія націлена на опис відносного простору, у якому організація планує діяти. У системі координат «Я (організація) – Інший (зовнішній, місійний простір)»⁴⁹ організація намагається визначити зміст свого існування через «Іншого».

⁴⁴ Кант И. Критика чистого разума. М.: Эксмо, 2013. 736 с. (с.66).

⁴⁵ Новая философская энциклопедия: в 4 т. / под ред. В.С. Степина. М.: Мысль, 2010. Т.3. 692 с. (с. 371).

⁴⁶ Там само (с. 371).

⁴⁷ Там само (с. 372).

⁴⁸ Булгаков С. Н. Философия хозяйства / отв. ред. О. Платонов. М.: ИРЦ, 2009. 464 с. (с.46).

⁴⁹ У термінології Ж. Лакана.

Незважаючи на проблеми в демаркації та забезпеченні повноти, а також певну значимість усіх компонент, можливо визначити мінімальний набір первинних компонент. Це потребує їх попарного зіставлення на предмет первинності, що дозволить виокремити ті з них, які обумовлюють формування інших компонент (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Взаємозв'язок між компонентами місії

№ з/п	Компонента місії	Зв'язок з іншими компонентами
1	Клієнти	Клієнт є носієм потреби, яку задовольняє продукт (або проблеми, яку вирішує продукт)
2	Продукти або послуги	Продукт задовольняє потребу (вирішує проблему) клієнта
3	Ринки	Ринок являє собою сукупність клієнтів і правил їх взаємодії з виробниками та між собою
4	Технологія	Технологія визначає те, як виробляється продукт, тобто технологія – це спосіб створення продукту або його доставки клієнтові. Без продукту самостійного змісту вона не має
5	Турбота про продовження безперервної діяльності бізнесу	Безперервна діяльність бізнесу націлена на безперервне виробництво продукту
6	Філософія	Філософія визначає правила (цінності, принципи) створення продукту і комунікації з клієнтом
7	Самоідентифікація	Самоідентифікація визначає, яким чином організація може краще інших виробляти продукт
8	Турбота про суспільний імідж	Імідж забезпечує позитивне ставлення зовнішнього середовища (стейкхолдерів) до продукту та процесу його виробництва
9	Турбота про співробітників	Турбота про співробітників характеризує внутрішні, організаційні умови виробництва продукту

Щодо взаємодії з клієнтами ще А. Сміт зазначав, що «ремісник – слуга споживача, від якого він одержує засоби до існу-

вання»⁵⁰. Однак в оригіналі тексту⁵¹ використовується слово «subsistence», яке українською мовою можна перекласти не тільки як «засіб до існування», але й «існування». Це цілком закономірно, тому що існування без засобів існування (в економічній логіці) неможливе, а ці засоби існування можна одержати тільки у споживачів (клієнтів). Отже, клієнт обумовлює існування організації. Але щоб одержати ці засоби до існування, організація має запропонувати замість цього продукт, який вирішує проблему (задовольняє потребу) клієнта.

Таким чином, первинними компонентами місії є клієнт і продукт, які спочатку обумовлюють один одного, а потім усі інші компоненти. Ядром внутрішнього простору буде продукт, а зовнішнього – клієнт. Можна запропонувати таке визначення: місія – це, як мінімум, простір продуктів і клієнтів, у якому існує (діє) організація, а формування місії – це процес вільного вибору стратегом цього простору.

Виокремлене ядро формування місії дозволяє звернути увагу на особливості діяльності некомерційних організацій і установ (органів влади). Якщо для комерційної компанії вибір продукту та клієнта є результатом вільного вибору стратега, то для некомерційних організацій і органів влади, що представляють територіальні утворення (країна, місто та ін.), клієнт може бути визначений заздалегідь – до формування стратегії.

Для комерційної компанії первинна наявність клієнта є обов'язковою, тому що без клієнта не буде платоспроможного попиту на продукт. У той же час обов'язковою є наявність продукту, тому що нічого буде запропонувати клієнтові. Для некомерційних організацій необхідною умовою початку діяльності є наявність клієнта. Первинна наявність специфічного продукту не завжди необхідна. Наприклад, фонд боротьби з раком або товариство допомоги глухим можуть бути створені без однозначного

⁵⁰ Smith A. (1804). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. In 2 Volume. Volume 1. Hartford: printed for Oliver D. Cooke. 387 p. (p. 298).

⁵¹ «An artificer is the servant of his customers, from whom he derives his subsistence».

розуміння, як саме або чим вони допомагатимуть онкологічним хворим або глухим. Тут простежується акцент на діяльності у певній сфері, де клієнта заздалегідь визначено. Можна сказати, що в цьому випадку організація пропонує універсальний еквівалент продукту (гроші або час волонтерів).

Для установ (органів влади), що представляють територіальні утворення, клієнта визначено заздалегідь (населення села, міста, регіону, країни). Отже, підвладним вільному вибору стратега залишається тільки продукт. Схожа ситуація спостерігається й у членських організаціях, де клієнта в особі членів уже визначено. Для таких організацій (асоціацій, партій тощо) початок діяльності закладений у вирішенні колективної проблеми, яку вони не можуть розв'язати індивідуально, і клієнтом виступають самі члени членської організації, тобто стратегування починається з продукту.

2.2. Бачення як суб'єктно-часовий елемент стратегії

На практиці у формулюванні бачення організації міститься відповідь на питання «ким прагне стати організація?» або, з позиції самої організації, «як бачить себе організація в майбутньому або чого прагне досягти?». Суть цих питань відображає визначення, надане в кембриджському словнику: бачення – це «твердження про те, чого компанія або організація прагнула б досягти в майбутньому»⁵². У рамках такої логіки бачення формулюється і через компоненти місії, визначаючи майбутніх клієнтів організації та її майбутні характеристики (наприклад, обсягу її капіталізації).

Отже, можна виділити два підходи до формування бачення. Перший стосується образу майбутнього самої організації, а другий – її місійного простору. Розгляд образу самої організації є більш методологічно коректним, щоб уникнути перетинання

⁵² «A statement of what a company or an organization would like to achieve in the future». URL: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/vision-statement>.

місії та бачення. Візійний простір описати в місії не можна, але при цьому втілення бачення можливе тільки через місію. Під візійним простором розуміється обсяг доходу, позиція в галузевих або кредитних рейтингах, вартість бренду тощо. Це ті характеристики, які описують саму організацію як щось ціле та не пов'язані прямо з клієнтом і продуктом.

При формуванні бачення здійснюється спроба пізнати (точніше, сконструювати) майбутнє організації, що дозволяє розглядати її в контексті гносеології (епістемології). Формування бачення відповідає позиції конструктивістів, згідно з якою «майбутнє можна і треба пізнавати не обов'язково простим передбаченням подій, а у формі постановки проблем, цілей, а також можливих рішень і їх наслідків»⁵³. Саме бачення формує суб'єктність організації та відображає часову сторону стратегії, формуючи зв'язок між місією та цілями. З урахуванням того, що «конструктивізм постулює та нагнітає внутрішню активність суб'єкта»⁵⁴, бачення виступає основним мотивуючим фактором для розвитку організації.

Окремі дослідники визначають сім характеристик, які роблять бачення сильним і привабливим: стислість, чіткість, орієнтація на майбутнє, стабільність, виклик (надзадача), абстрактність, здатність надихати⁵⁵. Виконуючи критичний аналіз цих характеристик (як і компонент, які входять у місію), можна дійти висновку, що найбільш принциповою є орієнтація на майбутнє. Акцент на стабільність і виклик можна розглядати як бажані, але не критичні для формування бачення. Здатність надихати стосується мотивації, важливість якої не викликає сумнівів. Однак вплив бачення на його користувачів відбувається постфактум,

⁵³ Бестужев-Лада И. В. Мир нашего завтра: Антология современной классической прогностики. М.: Эксмо, 2003. (с. 26).

⁵⁴ Фатенков А.Н. Стратегии осмысления бытия: реализм в полемике с конструктивизмом и теорией отражения // Вопросы философии. 2011. № 12. С. 117-128. (с. 123).

⁵⁵ Kantabutra S., Avery. G. C. (2010). The power of vision: statements that resonate // Journal of Business Strategy. VOL. 31 NO. 1. P. 37-45, (p.39). URL: [http://www.collegeofmanagement.mahidol.ac.th/research/images/Vision statementsJBS.pdf](http://www.collegeofmanagement.mahidol.ac.th/research/images/Vision%20statementsJBS.pdf).

після його прочитання. Інші вимоги (стислість, чіткість) стосуються форми, а не змісту. Абстрактність властива й іншим елементам високорівневої частини стратегії.

На відміну від місії, простежується зрушення акценту від розгляду ніби відчужених стосовно організації різних внутрішніх і зовнішніх об'єктів і суб'єктів до самої організації та її трансформації в часі. У баченні домінує категорія «час», а організація розглядається як загальність, відмінна від суми її співробітників і підконтрольних ресурсів. У місії фокус уваги зосереджується на зовнішньому та внутрішньому просторі (середовищі) існування організації, а в баченні – на самій організації в майбутньому.

Становлять інтерес практичні приклади. У компанії Alibaba Group бачення сформульоване в такий спосіб: «Ми прагнемо будувати майбутню інфраструктуру торгівлі. Ми припускаємо, що наші клієнти будуть (йдеться про майбутнє – *авт.*) зустрічатися, працювати й жити в Alibaba і ми будемо (йдеться про майбутнє – *авт.*) компанією, яка існує, щонайменше, 102 роки»⁵⁶. Тут спостерігається переплетіння майбутнього і компонентів місії щодо клієнтів компанії. При цьому даний приклад є пізнавальним у контексті чіткого визначення часового горизонту. Хоча зрозуміло, що 102 роки є не результатом якихось аналітичних обчислень, а бажанням компанії заявити про те, що вона планує бути (існувати) і в ХХІІ ст. Домінування категорії часу в даному прикладі не викликає сумніву.

Бачення компанії «Метінвест» полягає в такому: «Метінвест прагне стати (у майбутньому) провідним інтегрованим виробником сталі (продукт) у Європі (ринок), який демонструє стійке зростання та прибуток незалежно від фази економічних циклів інвесторам і забезпечує доходи від інвестицій вище середніх галузевих показників (турбота про продовження безпе-

⁵⁶ «We aim to build the *future* (майбутнє) infrastructure of commerce (продукт). We envision that our *customers* (клієнти) will (про майбутнє) meet, work and live at Alibaba, and that we will be (про майбутнє) a company that lasts at least 102 years». URL: <http://www.alibabagroup.com/en/about/overview>.

первної діяльності бізнесу)»⁵⁷. Зміст цього бачення дуже сильно перетинається з компонентами місії, переліченими в табл. 2.1. Таким чином, дане формулювання являє собою суміш місії та бачення.

Avon визначає своє бачення як «бути компанією, яка найкраще розуміє та задовольняє потреби жінок у продуктах, послугах і самореалізації в усьому світі»⁵⁸. Тут робиться акцент на «найкраще» і також вказуються клієнт (жінки) і ринки (увесь світ).

Схоже з Avon формулювання пропонує компанія Amazon. «Наше бачення – бути найбільш орієнтованою на клієнта компанією у світі; створити місце, де люди можуть знайти і виявити все, що можуть захотіти купити онлайн»⁵⁹. На перший погляд його не відрізнити від місії, тому що наголошується на клієнтові та технології. Але «бути найбільш орієнтованою на клієнта» припускає і в майбутньому перевершувати конкурентів за шкалою «клієнтоорієнтованість», у чому і полягає відмітна риса бачення.

Наведені приклади свідчать про те, що формулювання бачення часто містить компоненти, віднесені раніше до місії, і це цілком звичайна для практики ситуація. Як відзначено вище, єдина істотна відмінність – націленість на майбутнє. При цьому на практиці немає причин вважати шкідливим для безпосередньої діяльності організацій об'єднання змісту місії та бачення в одному формулюванні. І не принципово (з практичної, але не з методологічної точки зору), як називатиметься цей конструкт (місія або бачення, або якимось інакше).

Отже, бачення являє собою майбутній образ організації в місійному просторі.

⁵⁷ Стратегія / Метинвест. URL: <https://www.metinvestholding.com/ru/about/strategy>.

⁵⁸ Avon. About Avon. URL: <http://avoncompany.com/aboutavon/index.html>. («to be the company that best understands and satisfies the product, service and self-fulfillment needs of women – globally»).

⁵⁹ «Our vision is to be Earth's most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online». URL: <https://www.facebook.com/pg/Amazon/about/>

Якщо компанія вже лідирує на певному ринку (наприклад за його часткою), то їй все одно необхідно докладати зусиль, щоб залишатися на цій позиції. Отже, формулювання бачення може видатися статичним (і через рік, і через п'ять, і через n років бути лідером), однак через постійну зміну місійного простору його фактичний стан буде іншим.

Підбиваючи проміжний підсумок, можна стверджувати, що бачення являє собою рух (зміну в часі) організації в місійному просторі. Однак досягти бажаного бачення можна тільки через вплив на місійний простір і систему цінностей. Наприклад, мета досягти капіталізації 200 млрд. дол. США у перший рік у рамках бачення стати компанією-єдинорогом через 5 років, виглядає цілком відповідною до вимог SMART, однак відповіді на питання «що робити вже сьогодні?» вона не дає, що потребує деталізації в конкретних заходах. Отже, стратегічні цілі можуть прямо не стосуватися бачення, а бачення бути похідним від місії та виражатися умовною формулою *Бачення = Функція (Місія)*.

Зворотна формула *Місія = Функція⁽⁻¹⁾ (Бачення)* також корисна для організації як інструмент відбору клієнтів, послуг, технологій, які не наближають втілення в життя бачення.

2.3. Цінності як аксіологічний елемент стратегії

Якщо місія та бачення відповідають за матеріальну сторону діяльності організації, то її духовна сторона відображається в цінностях, вивченню яких присвячено філософську дисципліну «аксіологія». Наявність аксіологічного елемента у стратегії не тільки не випадкова, але і необхідна. «Аксіологія – це нормативна, рефлексивна дисципліна. Вона концентрується на питаннях фундаментальної властивості: стихія людського спілкування і принципи його регуляризації, регламентації, регуляції становлять нерв аксіологічного розгляду»⁶⁰. Дослідження цінностей із філософських позицій розкриває «своєрідність ціннісного став-

⁶⁰ Ильин В.В. Аксиология. М.: МГУ, 2005. (с.11).

лення, яке породжується суб'єктно-об'єктним зв'язком»⁶¹, при цьому «філософія розглядає ціннісну ситуацію як форму суб'єктно-об'єктних відносин»⁶². Як обґрунтовано вище, за опис об'єкта відповідає місія, а суб'єкта – бачення. Отже, цінності нормують і регулюють зв'язок між суб'єктом та об'єктом, місією та баченням, організацією (індивідом) та зовнішнім середовищем.

Формування цінностей для організації можна по праву вважати найбільш непростим елементом високорівневої частини стратегії. Це викликано абстрактністю їх формулювань і труднощами з подальшим узгодженням між власниками або співробітниками організації, тобто імплементацією в операційну діяльність компанії.

Одночасно з цінностями (values) часто розглядаються керівні принципи (guiding principles⁶³), тому що ці поняття тісно пов'язано між собою. Згідно із загальним визначенням цінність – це принципи або стандарти поведінки; судження про те, що важливо в житті⁶⁴. У свою чергу, принципи трактуються як правила або переконання, що регулюють поведінку⁶⁵. Отже, принципи є породженням й інструментом практичної реалізації цінностей. Наприклад, цінність людського життя обумовлює принцип «не вбий», чесність як цінність породжує принципи «не вкради» і «кажи правду» тощо. У рамках цієї логіки цінності виражаються через абстрактні іменники, а принципи безпосередньо пов'язані з дією (тому що поведінка без дії позбавлена сенсу). Однак найчастіше дія має бути спрямована на когось, тобто потрібний об'єкт. Часто таким об'єктом виступає клієнт (наприклад

⁶¹ Каган М.С. *Философская теория ценности*. СПб.: Петрополис, 1997. (с.51).

⁶² Там само (с. 52).

⁶³ Наприклад, в компанії Тайота використовуються тільки «керівні принципи», без формалізації цінностей. URL: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/guiding_principles.html.

⁶⁴ Principles or standards of behaviour; one's judgement of what is important in life. URL: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/value>.

⁶⁵ A rule or belief governing one's behaviour. URL: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/principle>.

перший принцип Google: «Інтереси користувача вище понад усе»). Отже, у цьому плані цінності припускають передіснування місії, де описаний клієнт організації.

На відміну від місії та бачення, сформувані навіть приблизно базовий набір універсальних цінностей для будь-якої організації вкрай складно. Однак цінності теоретично дозволяють прискорити і зробити менш енерговитратним прийняття управлінських рішень. Саме система цінностей є базисом для переходу до управління за цінностями, яке більшою мірою відповідає викликам сучасності, ніж управління в ручному режимі. Як відзначив Г. Греф після відвідування Силіконової долини, уже «немає конкуренції товарів і послуг, є конкуренція моделей управління. Китай краде за один день. Netflix прокидається з новою ідеєю, а до обіду Китай уже це відтворює»⁶⁶. Ці висновки узгоджуються з результатами раніше здійснених досліджень Дж. Коллінза та М. Харсена, викладеними в роботі «Величні за власним вибором»⁶⁷. Згідно з їх аналізом «компанії-десятикратники»⁶⁸ завжди вкрай послідовні в діях – вони дотримуються своїх цінностей і цілей, норм виробітку, стандартів якості, прийнятих методів»⁶⁹. Також відмітними характеристиками цих компаній є набір довговічних працюючих правил, які в сукупності становлять послідовну і відтворену формулу успіху. Цей рецепт чіткий і конкретний, він поєднує всю організацію та спрямовує її зусилля, дає чіткі вказівки, що робити, а чого не робити. Причому зміна цих правил відбувається в чотири рази менш інтенсивно, ніж в інших компаніях із контрольної групи. Очевидно, що незалежно від формалізації тих або інших цінностей вони існують у будь-якій організації, і саме ними керуються співробітники при прийнятті управлінських рішень щодо досягнення стратегічних цілей і здійснення операційної діяльності.

⁶⁶ URL: <https://rb.ru/opinion/aprelskie-tezisy/>.

⁶⁷ Коллінз Дж., Хансен М. Великие по собственному выбору. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

⁶⁸ Десятикратники – компанії, які в 10 і більше разів перевищують показники у своїх галузях.

⁶⁹ Коллінз Дж., Хансен М. Великие по собственному выбору. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

На практиці цінності можуть бути диференційовані окремо або включатися у зміст або місії, або бачення. Згідно з Ф. Девідом «чітко сформульована місія описує цінності та пріоритети організації»⁷⁰. Однак відокремлення цінностей від місії та бачення зустрічається частіше та є більш методологічно правильним підходом.

У контексті місії цінності встановлюють правила взаємодії між компонентами місійного простору (клієнтами, продуктами, персоналом та ін.), а в контексті бачення – обмежують вибір траєкторій руху організацій у напрямі обраного вектора розвитку. Таким чином, ціннісний простір є стимулом і обмежником дій співробітників організації.

Слід відзначити, що цінності можуть бути абсолютними або умовними. Умовні цінності можуть обмежуватися як іншими цінностями, так і змістом місії або бачення, що буде більш детально розглянуто при аналізі первинності елементів високорівневої частини стратегії (розділ 3).

Наприклад, компанія Google виділяє 10 принципів (цінностей):

- 1) інтереси користувачів вище понад усе;
- 2) краще робити щось одне, але дійсно добре;
- 3) чим швидше, тим краще;
- 4) ми віримо в демократію в інтернеті;
- 5) щоб користуватися інтернетом, не потрібний комп'ютер;
- 6) бізнес має приносити користь усім;
- 7) інформації більше, ніж здається;
- 8) інформація має бути доступною всім;
- 9) серйозним можна бути і без краватки;
- 10) завжди можна зробити краще.

Зміст усіх цих принципів докладно розшифровується та може бути однозначно інтерпретований. Однак виникає очевидне питання: «який із цих принципів є більш важливим, а який – менш?». Добре, якщо можна керуватися відразу десятима цінностями. Але, що робити, якщо в конкретному випадку цінності

⁷⁰ David, F.R. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed. FT Prentice Hall. 370 p. (p. 11).

суперечать один одному? Навіть якщо припустити, що пріоритетність впливає з порядку їх згадування (перша цінність є більш важливою, ніж п'ята), то все одно незрозумілим виглядає порівняння першої цінності, з одного боку, і другої, третьої – з іншого. Залишається невизначеним, як діяти в умовах жорсткого вибору (або-або) між однією більш пріоритетною цінністю і кількома «менш» важливими. Або небагато менш важливих цінностей у сумі кращі, ніж одна більш важлива? Однозначного вирішення цієї проблеми немає.

Незважаючи на певну неоднозначність використання цінностей для управління діяльністю організації, саме вони визначають норми взаємодії організації з компонентами місійного простору і фактично накладають обмеження на реалізацію бачення.

2.4. Сходження від високорівневої частини стратегії до її практичної реалізації

2.4.1. Стратегічні цілі як проекція ДНК компанії

Основне завдання стратегічних цілей – забезпечити перший крок сходження від абстрактної високорівневої частини стратегії до конкретних дій. Отже, стратегічні цілі мають відповідати місії, баченню, цінностям або їх окремим частинам. Точніше, вони мають бути спрямовані на зміну місійного і ціннісного простору.

Питанням розробки цілей присвячено багато наукових публікацій. Загальноприйнятим є підхід до формування цілей за методологією SMART. Існують різні розшифрування цієї аббревіатури, але одне з класичних формулювань, запропоноване Дж. Т. Дораном (Doran)⁷¹, передбачає, що цілі мають бути: конкретними (призначені для конкретної сфери), вимірними (кіль-

⁷¹ Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives // Management Review. AMA FORUM. 70 (11). P. 35–36. URL: <http://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>.

кісні), із призначеними відповідальними (зазначено, хто це зробить), реалістичними (зазначено, які результати можуть бути досягнуті реалістично, з урахуванням наявних ресурсів), обмеженими в часі (коли результат може бути досягнутий). У підсумку «цілі представляють унікальні переконання і філософію керівників», описані у високорівневій частині стратегії.

Вимоги вимірності, конкретності та «реалістичності» обумовлюють перехід від якості до кількості, від абстрактного до конкретного. Завдяки наявності відповідальних за досягнення можливий зв'язок цілей організації та особистих цілей. Критерій «обмеженість у часі» є деталізацією бачення.

Отже, виконання критеріїв SMART стосовно цілей достатньою мірою забезпечує зв'язок високорівневої частини стратегії з операційною діяльністю організації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Відповідність Smart-критеріїв постановці цілей ДНК організації

Smart-критерій	Роль критерію для зв'язку цілей з іншими елементами стратегії
Specific (конкретний)	Визначається конкретна сфера місії, бачення або цінностей. Це може бути конкретизований клієнт, продукт тощо
Measurable (вимірний)	Можливість переходу на операційний рівень; вхід у цикл «спостереження – орієнтація – рішення – дія»
Assignable (зазначено, хто це зробить)	Зв'язок із відповідальними, які в подальшому можуть бути «спонсорами» проєктів щодо досягнення цілей
Realistic (реалістичний)	Зв'язок із планами, заходами, ресурсами
Time-bound (обмежений у часі)	Зв'язок із баченням через категорію «час»

Набір цілей можна вважати достатнім, якщо він покриває (характеризує) всі елементи місійного простору. Декомпозиція одного лише бачення пошук, тому що образ майбутнього може

не бути пов'язаний із конкретною діяльністю. Наприклад, декомпозиція бачення «стати компанією з капіталізацією 1 млрд дол. через 5 років» у мету «стати компанією з капіталізацією 0,5 млрд дол. через 3 роки» не наближує створення заходів, тобто така мета не забезпечує переходу від абстрактного образу до конкретної дії.

Отже, вимоги до цілей у вигляді критеріїв SMART достатньою мірою забезпечують зв'язок високорівневої частини стратегії з операційною діяльністю організації.

2.4.2. Плани заходів щодо реалізації цілей

Реалізація стратегічних цілей залежить від їх втілення у планах заходів. Плани заходів реалізуються або в рамках існуючих бізнес-процесів, або через окремі проекти.

Загальним для проектів і бізнес-процесів є наявність замовника (клієнта) і продукту, який задовольняє певну потребу клієнта або вирішує його проблему. Продукт виробляється в рамках процесу або за результатами проекту і передається замовникові (клієнтові). При реалізації проекту або в рамках бізнес-процесу мають використовуватися цінності, відповідні всій організації. Отже, проект і процес багато в чому являють собою декомпозицію високорівневої частини стратегії.

Слід зауважити, що частина проектів і бізнес-процесів націлена не на «місійного» клієнта, а на забезпечення продовження діяльності організації (business continuity), тобто її існування. Для цих процесів і проектів клієнтом є сама організація, що забезпечує їх первинний зв'язок із баченням, а не з місією.

Таким чином, кінцевий клієнт і продукт переходять із місії організації на операційний рівень. Формуються клієнто-продуктові ланцюжки, що являють собою набір клієнтських рядів і мають внутрішню та зовнішню частини. При цьому «крайній» внутрішній клієнт має бути пов'язаний із зовнішнім клієнтом або безпосередньо відповідати за існування організації.

2.4.3. Ризики у стратегії

Ризики у стратегії належать як до високорівневої (абстрактної), так і до операційної (прикладної) частин стратегії.

Виходячи з останніх наробіток Комітету організацій-спонсорів Комісії Тредвея⁷², викладених у документі «Концептуальні засади управління ризиками організації: інтеграція зі стратегією та управлінням діяльністю», можна стверджувати, що «кожен вибір, який ми здійснюємо для досягнення цілей, має свої ризики»⁷³.

Останні рекомендації у сфері управління ризиками фокусуються на таких компонентах:

- 1) управління і культура;
- 2) стратегія та постановка цілей;
- 3) виконання;
- 4) огляд і перегляд практики підвищення ефективності організації;
- 5) інформація, зв'язок і звітність⁷⁴.

Перший компонент співвідноситься з місією, баченням і ключовими цінностями, другий – зі стратегічними цілями, установленням ризик-апетиту, третій відповідає за операційний рівень, четвертий і п'ятий є крос-функціональними та стосуються звітності й комунікацій.

Згідно з COSO ERM (2004 р.) існує чотири методи управління ризиками:

- 1) відхилення від ризику;
- 2) скорочення ризику;

⁷² The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO.

⁷³ Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance (2017). Executive Summary. COSO. 16 p. URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

⁷⁴ Там само: 1) governance and culture; 2) strategy and objective-setting; 3) performance; 4) the review and revision of practices to enhance entity performance; 5) information, communications and reporting (p. 6).

- 3) перерозподіл ризику;
- 4) прийняття ризику.

«Відхилення від ризику. Припинення діяльності, яка призводить до ризику. Відхилення від ризику може включати закриття виробництва певної лінії продукції, відмову від виходу на нові географічні ринки або рішення про продаж підрозділу.

Скорочення ризику. Вживаються заходи щодо зменшення ймовірності та/або впливу ризику, що, як правило, потребує прийняття великої кількості оперативних рішень, пов'язаних із організацією діяльності.

Перерозподіл ризику. Зменшення ймовірності та/або впливу ризику за рахунок перенесення або іншого розподілу частини ризику. Розповсюдженими способами перерозподілу ризику є придбання страхових полісів, проведення операцій хеджування і передача відповідного виду діяльності сторонній організації.

Прийняття ризику. Не вживається жодних заходів для того, щоб «знизити ймовірність або вплив події»⁷⁵.

Якщо розглянути ці методи в контексті високорівневої частини стратегії, то можна помітити ряд особливостей (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Вплив методів управління ризиками на місію

Метод управління ризиками	Вплив на місію
1) відхилення від ризику	Звуження місійного простору
2) скорочення ризику	Зміна місійного простору
3) перерозподіл ризику	Розширення місійного простору
4) прийняття ризику	Збереження місійного простору

Відхилення від ризику припускає звуження місійного простору, тому що відмова від діяльності – це або припинення виробництва певного продукту, або вихід із певного ринку.

⁷⁵ Steinberg R. M., Everson M., Martens F. J. (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. COSO. URL: <http://www.coso.org>.

Скорочення ризику припускає зміну процедур або технології виробництва продукту, що впливає на місійний простір.

Перерозподіл ризику припускає розширення клієнтського ряду (зовнішнього середовища) за рахунок організацій, яким передається ризик.

Прийняття ризику припускає збереження місійного простору без змін.

Таким чином, управління ризиками повною мірою базується на процесі стратегічного управління та є його гармонійним доповненням.

Основні положення та висновки до розділу 2

1. *Місія.* Місія описує, як мінімум, простір продуктів і клієнтів, у якому існує (діє) організація. Цей простір, будучи зовнішнім («Іншим») стосовно «Я» організації, ніби «розмічає» (конструює) мапу, де організація діє або планує діяти.

Можна без особливих проблем уявити собі формально незмінне бачення. Наприклад, бути лідером у конкретній галузі або на всій планеті. Ми можемо спостерігати, як певні цінності не застарівають. Наприклад, католицька або православна церква сторіччями дотримуються певних цінностей. Єдиним елементом у ДНК організації, який не може бути навіть формально незмінним, є місія, яка є зовнішньою стосовно організації та розбудовується в рамках своєї логіки. Не можна гарантувати, що завтра внаслідок зміни технологій або моди наш клієнт, як і раніше, існуватиме.

2. *Бачення.* Порівняно з місією, у баченні простежується зрушення акценту від розгляду зовнішнього стосовно організації простору, який складається з різних об'єктів, до самої організації та її трансформації в часі. Фокус на самій організації в майбутньому визначає аспекти часу і суб'єктності, на відміну від просторовості та об'єктності, розглянутих у місії.

У системі координат «Я»-«Інший» саме бачення наділяє організацію суб'єктністю, воно визначає організацію в майбутньому через трансформацію самої себе із сьогоdnішнього часу,

тобто пізнання проходить через пізнання себе, а в місії – через пізнання «Іншого» (зовнішнього простору). Іншими словами, це можна позначити як перехід від «організації» до «організації штрих» у випадку бачення і від «клієнтів, ринків, технологій та ін.» – до «клієнтів штрих, ринків штрих, технологій штрих та ін.» Аналогічно для цінностей.

3. *Цінності*. Цінності визначають корпоративну культуру організації, правила взаємодії між компонентами місійного простору при реалізації бачення.

4. *«Повнота» місії, бачення та цінностей*. Головним висновком є взаємний зв'язок між місією, баченням і цінностями у просторово-часовому континуумі. Місія задає простір існування організації, бачення – вектор зміни в цьому «місійному» просторі, а цінності обумовлюють траєкторію руху в заданому напрямі, обмеження та мотивацію для організації, а також «правила» взаємодії організації всередині себе та із зовнішнім середовищем.

Тріада «місія-бачення-цінності» (МБЦ) має повноту для опису діяльності організації, як мінімум, у контексті простору, часу, суб'єкта, об'єкта та правил їх взаємодії.

Також у трійці МБЦ немає надмірності (жоден з елементів не можна відкинути без шкоди для всієї конструкції). Відсутність місії призводить до того, що розвиток організації передбачається без чіткого визначення зовнішнього простору (невизначені цільові клієнти, ринки, технології тощо), тобто втрачається об'єкт (фокус) діяльності. Відсутність бачення обумовлює «консервацію» сьогоdnішнього часу й ігнорування майбутнього. Відсутність цінностей спричиняє ручне управління при прийнятті рішень щодо реалізації місії та бачення, що може мати вкрай негативні наслідки в мінливому сучасному світі.

Високорівнева частина стратегії поєднує матеріальний простір (місію), духовний простір (цінності), час і саму організацію (бачення) в єдине ціле. Можна сказати, що свідомість високорівневої частини стратегії здатна примирити матеріалістів й ідеалістів (усередині та поза організацією) заради спільного майбутнього. Аналіз також засвідчив, що немає жодних істотних

і неподоланих перешкод для формування високорівневої частини стратегії як єдиної тези (однієї пропозиції, одного значеннєвого блоку). Головне, щоб усі елементи були відображені. Тоді високорівнева частина стратегії представляється і як простір⁷⁶ зміни організації в часі відповідно до прийнятих цінностей.

З позицій основних філософських напрямів простежується відповідність:

місії емпіризму, коли основу аналізу становить об'єктивна реальність;

бачення раціоналізму, коли основу аналізу становить суб'єкт;

цінностей схоластиці, де цінності є спадщиною Заповідей Божих або кантіанству, де цінності являють собою категоричний імператив.

Відкритим залишається питання пріоритетності формування місії, бачення і цінностей (спробі його вирішити присвячено наступний розділ).

5. *Обмеженість ризиків.* Ризики є похідними від цілей. Отже, ризик неправильного вибору ДНК не розглядається, що і є головним ризиком. Неправильно обраний продукт, клієнт, технологія – в результаті компанія-банкрут.

6. *Взаємозв'язок елементів стратегії.* У підсумку всі елементи стратегії пов'язані між собою. Простежується сходження від довгострокового абстрактного рівня до конкретних дій у короткостроковій перспективі (рис. 2.1).

7. *Загальна схема стратегування.* Загальна схема стратегування базується на загальній теорії стратегування і передбачає модель, що складається з чотирьох етапів формування стратегії. Ця модель реалізує на практиці сходження від абстрактного розуміння призначення організації (особистості), її образу в майбутньому та системи цінностей до конкретних цілей і заходів з урахуванням існуючих ризиків на основі використання наявних і потенційних ресурсів (рис. 2.2).

⁷⁶ Раніше визначено як «місійний» простір.

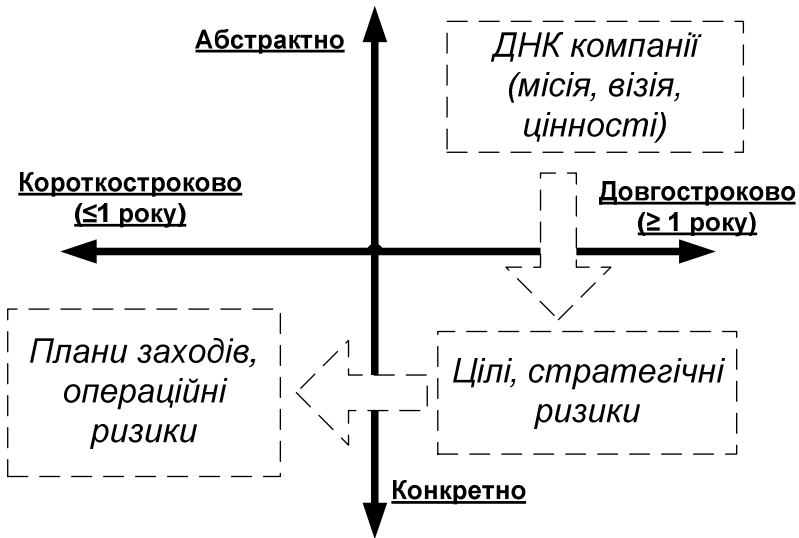


Рис. 2.1. Стратегування як сходження від довгострокового й абстрактного до короткострокового та конкретного

На першому етапі формуються й узгоджуються місійно-ціннісний простір та образ майбутньої організації (індивіда) у цьому просторі. Стратегування переважно починається з місії. Без місії цінності позбавлені сенсу (це предикати до об'єктів), а бачення повністю відірване від реальності (наприклад, стати компанією з капіталізацією 1 млрд дол., не розуміючи, хто є клієнтом та який йому пропонується продукт, неможливо).

На другому етапі відбувається перехід від довгострокового й абстрактного опису компанії та її діяльності до довгострокового, конкретного і вимірного формату у вигляді стратегічних цілей.

На третьому етапі цілі декомпозуються в плани, оцінюються відповідні до цілей ризики та формуються бюджети для реалізації заходів щодо досягнення цілей і управління ризиками.

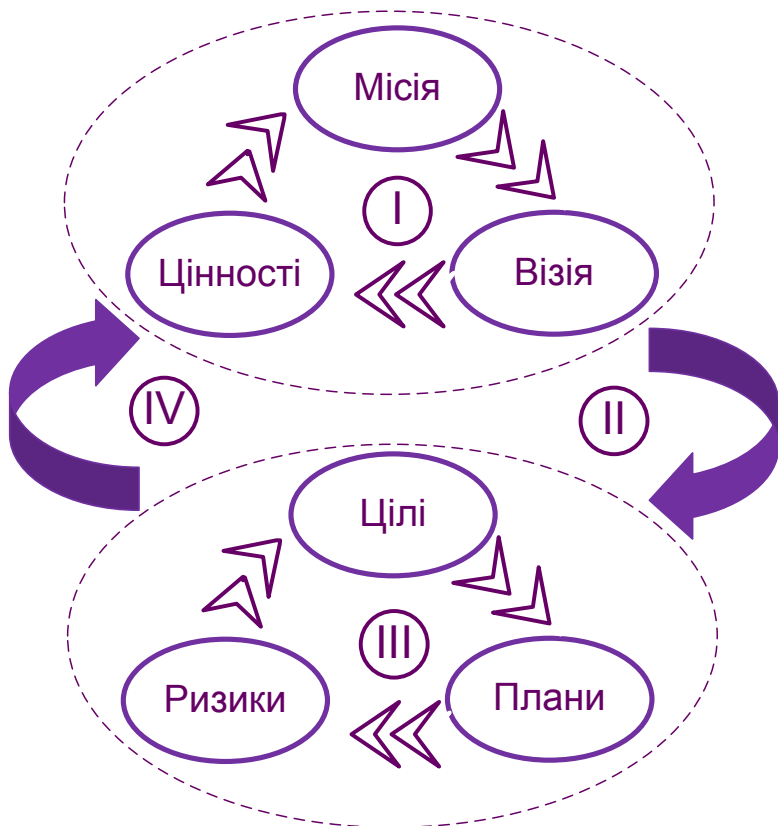


Рис. 2.2. Загальна схема стратегування

На четвертому етапі відбувається контрольна перевірка відповідності всього комплексу практичних дій місії, баченню та цінностям. У разі невідповідності відбувається або актуалізація високорівневої частини стратегії та процес запускається знову, або коригування цілей і практичних заходів згідно з початковими місією, баченням і цінностями.

Розділ 3. МІСІЯ-БАЧЕННЯ-ЦІННОСТІ: ЩО Є ПЕРВИННИМ?

3.1. Логічний взаємозв'язок місії, бачення та цінностей

На практиці часто виникає питання: «який з елементів високорівневої частини стратегії є первинним і чому?», яке також становить інтерес і з теоретичних позицій.

З урахуванням того, що є лише три елементи, потенційно можливі шість варіантів послідовності їх формування:

- 1) місія-бачення-цінності (МБЦ);
- 2) місія-цінності-бачення (МЦБ);
- 3) бачення-місія-цінності (БМЦ);
- 4) бачення-цінності-місія (БЦМ);
- 5) цінності-місія-бачення (ЦМБ);
- 6) цінності-бачення-місія (ЦБМ).

Теоретично існує ще сьомий варіант формування високорівневої частини стратегії, коли місія, бачення та цінності створюються одночасно (або, як мінімум, два елементи створюються одночасно). Саме з цього випадку доцільно розпочати розгляд, оскільки якщо він виявиться єдино можливим, то вивчення інших варіантів буде позбавлене сенсу. Однак навіть помислити процедуру одночасного створення місії, бачення та цінностей неможливо. Завжди має місце певний порядок виникнення думок і їх подальша формалізація. Причому цей порядок може бути досить фрагментарним. Наприклад, спочатку розробляється частина місії, а потім – окремі цінності. Далі – частина бачення і ще кілька цінностей. У кожному разі одночасності бути не може, і кінцевий результат, швидше за все, являє собою синтез окремих частин місії, бачення та цінностей.

Отже, вищенаведені шість варіантів формування ДНК компанії переважно можна вважати теоретичною ілюстрацією. У цьому підході закладена апріорна умова, що елемент високорівневої частини стратегії створюється цілком (повністю), і раніше створена частина стратегії обумовлює її наступні елементи. Більш ранній елемент є абсолютним, і наступні елементи не

впливають на попередні, тобто має місце одностороння взаємодія.

Для кожного з ланцюжків застосовуватиметься двокроковий підхід до аналізу:

крок 1 – перевіряється можливість існування елемента (без опори на вже існуючі інші елементи), тобто перевірки підлягає можливість існування місії без бачення та/або цінностей, бачення без місії та/або цінностей, і цінностей без місії а/або бачення. Якщо місію неможливо помислити без бачення, то бачення обов'язково передує місії. Аналогічно щодо бачення і цінностей;

крок 2 – оцінюється вплив раніше створених елементів стратегії на наступні елементи.

1. Місія-бачення-цінності (МБЦ)

Первинність формування місії можлива, оскільки саме вона вирішує екзистенціальну проблему для організації. Нічого не заважає спочатку визначити місію або її основну частину (продукт і клієнта), не враховуючи горизонт прогнозування і ціннісну базу. У момент формування місійного простору можна абстрагуватися від часу (тобто визначати час як «тут і зараз» або «завжди») і цінностей (вважаючи їх універсальними).

Місія як первинний елемент стратегії відповідає логіці англійської філософської школи Нового часу (Локк, Ньютон), яка бере за основу реальність (досвід, речовність, об'єкт). У цьому випадку місійний простір є первинним стосовно суб'єкта (організації).

(МБ)⁷⁷ – коли спочатку вже є місія, бачення являє собою стрілу часу в місійному просторі. У цьому випадку розвиток організації ґрунтується на конкретних продуктах, технологіях і припускає взаємодію з певною групою клієнтів.

⁷⁷ Випадок (МБ) описує ланцюг «місія-бачення» і передбачає, що місія передує баченню. Аналогічно для інших випадків: (МЦ) – місія-цінності, (ЦБ) – цінності-бачення.

(МЦ) – цінності в цьому випадку є умовними. Ні про яку їх категоричну імперативність говорити вже не можна. Клієнт визначений, а отже, цінність, яка з ним не узгодиться, не може бути включена у стратегію.

(БЦ) – аналогічно до випадку (МЦ) цінності обумовлені, але не елементами місійного простору, а образом майбутнього компанії. Наприклад, якщо компанія бажає стати через n років «єдиногом» (досягти капіталізації в 1 млрд дол.), то обрані цінності обслуговуватимуть досягнення цього візійного образу.

2. Місія-цінності-бачення (МЦБ)

Якщо місія та цінності вже існують, то бачення просто вписується в цей матеріально-етичний простір, тобто цінності обмежені місією, а бачення – одночасно і місією, і цінностями.

Із трьох складових частин другого випадку дві, а саме (МЦ) і (МБ), уже розглянуто раніше. Залишається тільки досліджувати (ЦБ).

(ЦБ) – коли цінності передують баченню, майбутнє організації формується в раніше визначених етичних рамках. Вектори розвитку організації, невідповідні обраним цінностям (принципам), відразу відкидаються.

У першому та другому випадках, коли місія стоїть на першому місці, простежується, з одного боку, її тотальність (позачасовість, тобто домінування над часом), а з іншого – придушення цінностей. У компаніях із таким ДНК швидше можливий клієнтоорієнтований підхід, ніж управління за цінностями.

3. Бачення-місія-цінності (БМЦ)

Несуперечливість первинності бачення обумовлена можливістю починати формування високорівневої частини стратегії з горизонту стратегування й образу компанії в майбутньому.

Первинність бачення стосовно місії відповідає логіці Р. Декарта. «Мислю, а отже, існую» можна інтерпретувати як «Мислю, а отже, бачу себе суб'єктом, який приймає рішення створювати продукт і починати пошук клієнтів». При цьому порівняно з першим і другим випадками спостерігається принципово інша ситуація, адже на першому місці стоїть бачення. Тому в цьому випадку «термін дії» місії та цінностей обмежений часом, зазначеним у баченні (якщо він зазначений).

Тут можна знайти певні аналогії з феноменологією⁷⁸. Як відзначає М. Гайдеггер, «отграничивают «временно» сущее (процессы природы и события истории) от «невременно» сущего (пространственные и числовые соотношения). Заботятся об отделении «вневременного» смысла пропозиций от «временного» протекания их высказываний. Далее находят «пропасть» между «временно» сущим и «надвременным» вечным и предпринимают попытки ее преодоления. «Временный» означает здесь всякий раз то же что сущий «во времени»...»⁷⁹. Таким чином, використовуючи розподіл існування й буття через тимчасовість першого і вічність другого, можна простежити аналогію щодо місії та бачення.

(БМ) – якщо місія є первинною, то має місце класичне позачасове або надчасове буття. Якщо місія обумовлена баченням, то можна говорити про *тут місію*⁸⁰, яка обмежена часовими рамками, визначеними в баченні.

(БЦ) – аналогічно й цінності набувають часового, тобто підпорядкованого часу (закладеному в баченні) характеру. У цьому випадку складно розглядати цінності (принципи) як категоричний імператив, тому що є ризик, що та або інша цінність буде неактуальною в наступному періоді, визначеному в баченні.

Елемент ДНК (МЦ) розглянуто вище у першому випадку.

4. Бачення-цінності-місія (БЦМ)

Цей ланцюжок відрізняється від попереднього тільки первинністю цінностей стосовно місії.

(ЦМ) – місія стає ціннісно обумовленою, тобто потенційний клієнт, який не відповідає цінностям компанії, не буде її клієнтом. Цінності повністю відповідають логіці категоричного імперативу.

⁷⁸ Феноменологія – напрям у філософії ХХ ст., який визначав своє завдання як апіорний опис досвіду і виокремлення в ньому сутнісних рис.

⁷⁹ Хайдеггер М. Бытие и время: пер. с нем. В.В. Библихина. Харьков: Фолио, 2003. 447 с. (с. 34).

⁸⁰ За аналогією з «тут буттям» за М. Гайдеггером.

5. Цінності-місія-бачення (ЦМБ)

Даний ланцюжок повністю ціннісно обумовлений і складається з елементів (ЦМ), (ЦБ) і (МБ), розглянутих вище. При цьому первинність цінностей відповідає позиціям кантіанства, коли моральний імператив береться за основу. Однак доцільність формування цінностей поза контекстом місії викликає сумнів.

6. Цінності-бачення-місія (ЦБМ)

Цей ланцюжок може бути повністю охарактеризований виходячи з опису частин попередніх, тому що складається з ланок (ЦБ), (ЦМ) і (БМ).

У розглянутих ланцюжках мала місце абсолютизація тих високорівневих елементів стратегії, які були створені раніше. І такий жорсткий підхід (рис. 3.1А) повною мірою не має місця на практиці, але деякою мірою застосовується. Наприклад, громадська організація, яка вирішує проблеми глухих людей, вбачає базис формування своєї стратегії саме в клієнті з особливими можливостями і потребами. Аналогічно, для власника металургійного заводу продукт багато в чому вже обумовлений. Честолюбний власник, який бачить будь-яку свою компанію тільки лідером у галузі, починатиме з бачення, а місія та цінності лише забезпечуватимуть цей бажаний успіх.

Більш зваженим є гнучкий підхід, коли місія, бачення та цінності обумовлюють один одного. Тобто має місце ітераційний процес зі зворотним зв'язком, у рамках якого, незалежно від початку обраного високорівневого елемента стратегії (можливо, і випадковим чином), його остаточний вигляд буде сформований шляхом узгодження з іншими елементами стратегії (рис. 3.1Б).

Наприклад, якщо компанія вирішила здійснювати дослідження у сфері оборонно-промислового комплексу, то, швидше за все, цінність таємності буде кращою від таких цінностей, як відкритість і прозорість. Однак якщо цінності прозорості, публічності, відкритості для компанії є абсолютними, то спостерігається очевидний конфлікт між місією та бажаними цінностями. І тут необхідно вибирати або змінювати сферу діяльності, або змінювати цінності.

Нехай α , β , γ випадковим чином відповідають місії, візії та цінностям, тоді існує два алгоритми формування високорівневої частини стратегії:
(А) безумовний, (Б) умовний

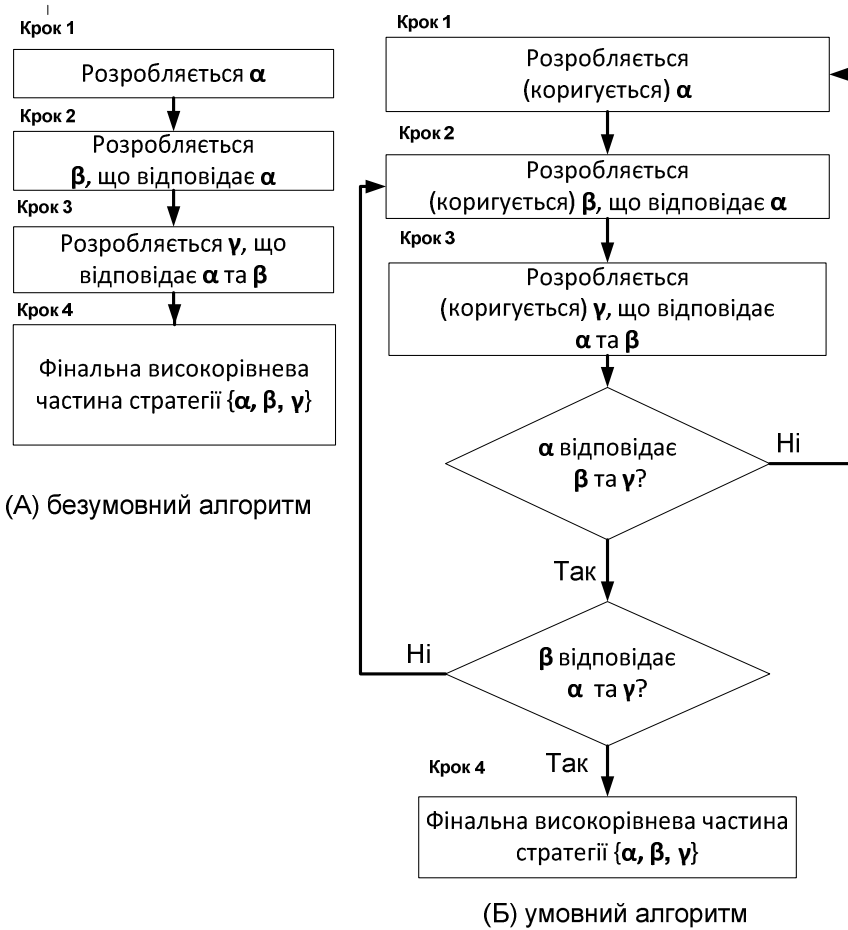


Рис. 3.1. Безумовний і умовний алгоритми формування високорівневої частини стратегії

Розглянуті ланцюжки стосуються організацій, які вже існують на момент формування стратегії. Для організацій, які починають діяльність «із нуля», ситуація дещо інша: місія має бути раніше бачення. Образ майбутнього продукту або клієнта завжди переує початку діяльності. Розвиток організації в майбутньому

має припускати її існування, яке описується в місії. Наявність продукту формує базис спільної та доцільної діяльності.

Якщо одержання прибутку є характеристикою лише комерційних компаній, то зміст (клієнти й продукти) – відмітною рисою кожної, у тому числі некомерційної або релігійної організації.

Цінності не можуть задовольнити потреби самі по собі, тому що вони є характеристики вже існуючих об'єктів, тобто цінності не можуть бути раніше місії та бачення. Наприклад, цінність життя відразу передбачає питання «чиє життя?». Принцип «не вбий» припускає питання «кого не вбий?». Таким чином, цінності та принципи виконують роль предиката і передбачають наявність суб'єкта, який міститься в місії. Цінності самі по собі без місії позбавлені змісту, тому що вони обумовлюють дії в рамках місійно-візійного простору, а якщо такого простору ще немає, то обумовлювати (нормувати) їм ще нічого.⁸¹

Однак на практиці, коли організація вже працює (тобто діє та певний місійний простір уже є), цінності можуть не враховувати місію, приймаючи її як даність.

Отже, простежується така послідовність формування ДНК компанії «з нуля» на першій ітерації:

- 1) формування сутності діяльності (місія);
- 2) самоусвідомлення свого існування й розвитку в часі (бачення);
- 3) формування правил (нормативів) комунікацій у місійно-візійному (просторово-часовому) континуумі.

Якщо компанія вже існує, то ланцюжок формування ДНК на першій ітерації може бути будь-яким.

⁸¹ Можна навести грубу аналогію з моделлю створення Всесвіту з «великого вибуху». До того, як всесвіт з'явився з «великого вибуху», тобто до початку сущого, у принципі говорити про категорії «час» і «цінності» неможливо.

3.2. Узгодженість місії, бачення та цінностей на практиці

Для перевірки життєздатності зазначених у підрозділі 3.1 послідовностей ДНК компаній буде використаний підхід, який припускає їх розгляд на конкретних прикладах. Для аналізу відібрано компанії, які входять у ТОП-3 найдорожчих за ринковою капіталізацією компаній у світі: Apple, Google, Microsoft⁸². Їх місії, бачення і цінності дають відповідну базу для аналізу (додаток Б).

Місія, бачення та цінності компанії Apple (табл. 3.1) мають певною мірою еkleктичний характер, тому що ніколи не були викладені в одному документі. Місія та цінності розміщені на сайті, а бачення звичайно цитується з інтерв'ю Т. Кука, генерального директора Apple. Виходячи з цього можна дійти висновку, що усвідомленого аналізу відповідності цих дефініцій на узгодження одна з одною не виконувалося.

Місія Apple зосереджена на продуктах компанії. У той же час перша пропозиція у змісті бачення Apple сконцентрована на існуванні, що зміщує його зміст убік місії. Також у баченні акцент робиться на технологіях і співробітниках.

Таким чином, зміст місії та бачення вказують на домінування логіки формування місійного простору. Категорія «час» взагалі залишається без уваги. Запропоновані цінності є характеристиками/нормативними орієнтирами для продукту (конфіденційність) або пов'язаними з доступністю для клієнта, або універсальними цінностями (освіта, навколишнє середовище, включення і різноманітність, відповідальність постачальника). У російськомовній версії сайту компанія Apple обмежується трьома цінностями – універсальний доступ, навколишнє середовище, конфіденційність⁸³.

⁸² CNBC. The Top 10 US Companies by Market Capitalization. URL: <https://www.cnbc.com/2017/03/08/the-top-10-us-companies-by-market-capitalization.html#slide=3>.

⁸³ Apple. Окружающая среда. URL: <https://www.apple.com/ru/environment/>.

Місія, бачення та цінності Apple¹

Місія	Бачення	Цінності
<p>Apple розробляє Mac, кращі персональні комп'ютери у світі, а також OSX, iLife, iWork і професійне програмне забезпечення.</p> <p>Apple здійснило революцію в цифровій музиці за допомогою своїх iPod й інтернет-магазину iTunes.</p> <p>Apple заново винайшла мобільний телефон із його революційним iPhone і App Store, і визнач майбутнє мобільних медіа та комп'ютерних обладнань із iPad</p>	<p>Ми віримо, що існуємо на Землі для того, щоб виробляти великі продукти, і це незмінно. Ми постійно фокусуємося на інноваціях. Ми віримо у прості речі, не в складні. Ми віримо в те, що нам необхідно контролювати найважливіші технології, які становлять основу наших продуктів, і бути тільки на тих ринках, де ми можемо принести вагомий внесок. Ми віримо в необхідність відмовлятися від тисячі проєктів, щоб максимально сконцентруватися тільки на декількох дійсно важливих і значимих для нас. Ми віримо в тісне співробітництво та взаємне збагачення наших фахівців – це дозволяє нам здійснювати інновації таким способом, яким не можуть інші. І якщо бути чесними, то ми не згодні на менше, ніж перевага в будь-якій групі компанії, ми визнаємо свої помилки й відкриті для змін. І я переконаний, незважаючи на те, хто ти, на якій посаді, ці цінності так вбудовані в компанію, що справи в Apple будуть йти чудово</p>	<p><i>Доступність:</i> ми вважаємо, що технології мають бути доступними для всіх.</p> <p><i>Освіта:</i> надання продуктів, підтримки і можливостей школам, які їх потребують найбільшою мірою.</p> <p><i>Навколишнє середовище:</i> щоб запитати менше про планету, ми запитуємо більше про себе.</p> <p><i>Включення і різноманітність:</i> людство різноманітне, а не однакове. Кращий спосіб глобальної взаємодії припускає включеність кожного і не припускає виключення кого-небудь.</p> <p><i>Конфіденційність:</i> продукти Apple призначені для того, щоб виробляти дивні речі. І призначені для захисту вашої конфіденційності.</p> <p><i>Відповідальність поставальника:</i> продукти впливають на світ і людей, які їх створюють</p>

¹ Складено за джерелами: Apple's 'Mission Statement' Is Making People Worry That The Company Has Gone To Hell. URL: <http://www.businessinsider.com/apples-new-mission-statement-2013-8>;

Forbes. Be Visionary. URL: <https://www.forbes.com/sites/patrickhull/2012/12/19/be-visionary-think-big/#5aeaaabf3c17>.

Виходячи винятково зі змісту розглянутих цінностей, однозначно встановити, який продукт виробляє або планує виробляти компанія в майбутньому, неможливо. Отже, формування цінностей відбувається після формування місії.

Відсутність акцентів на факторі часу та майбутньому організації свідчить, що компанія спирається на гіпотезу, згідно з якою їх місія та цінності «вічні»; організації немає сенсу трансформуватися в часі, а треба залишатися такою ж просунутою та інноваційною завжди⁸⁴.

Таким чином, ДНК Apple відповідає модель (МЦ), тобто місійний простір є первинним, цінності обумовлені цим простором, а бачення не враховується.

Місія компанії Google (табл. 3.2) визначає свій продукт («упорядкування інформації»). Бачення націлене на поліпшення продукту в майбутньому («забезпечити доступ до світової інформації одним кліком»). Google, як і Apple, не торкається питання, якою буде сама організація в майбутньому.

Цінності Google стосуються клієнтів (інтереси користувачів вище понад усе; бізнес повинен приносити користь усім), продукту (краще робити щось одне, але дійсно добре; чим швидше, тим краще; щоб користуватися інтернетом, не потрібен комп'ютер; інформації більше, ніж здається; інформація має бути доступною всім; завжди можна зробити краще), технології (ми віримо в демократію в інтернеті), співробітників (серйозним можна бути і без краватки).

Таким чином, цінності Google переважно продуктоорієнтовані, і їх ДНК записується ланцюжком (МЦ).

Місія компанії Microsoft передбачає забезпечення можливості для кожної людини та кожної організації на планеті досягти більшого⁸⁵, а бачення – допомогти фізичним і юридичним особам реалізувати свій повний потенціал. Отже, і місія, і бачення

⁸⁴ Якщо ти вже «номер один», то немає сенсу говорити, що ти хочеш бути ще вище.

⁸⁵ Empower every person and every organization on the planet to achieve more.

націлені на опис клієнта, до якого належать усі люди й організації на планеті.

Таблиця 3.2

Місія, бачення та цінності Google¹

Місія	Бачення	Цінності*
Упорядкувати всю наявну у світі інформацію та забезпечити швидкий і зручний доступ до неї	Забезпечити доступ до світової інформації одним клієнтом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інтереси користувачів вище понад усе. 2. Краще робити щось одне, але дійсно добре. 3. Чим швидше, тим краще. 4. Ми віримо в демократію в інтернеті. 5. Щоб користуватися інтернетом, не потрібен комп'ютер. 6. Бізнес повинен приносити користь усім. 7. Інформації більше, ніж здається. 8. Інформація має бути доступною всім. 9. Серйозним можна бути і без краватки. 10. Завжди можна зробити краще

¹ Складено за джерелами: Цель компанії Google. URL: <https://www.google.com/intl/en/about/our-company/>;

Google's Mission Statement and Vision Statement (An Analysis) . URL: <http://panmore.com/google-vision-statement-mission-statement>;

Google corporate values. URL: <http://googlesystem.blogspot.com/2005/10/google-corporate-values.html>;

Десять принципів. URL: <https://www.google.com/about/philosophy.html>.

*Опис цінностей наведено в додатку А.

Цінності являють собою предикати, що характеризують саму компанію Microsoft (інноваційність, КСВ, філантропія), а також елементи місійного простору відносно клієнта, співробітників, технологій – різноманітність і включеність, навколишнє середовище, надійні обчислення (табл. 3.3).

Аналогічно Apple і Google, ДНК Microsoft можна охарактеризувати як (МЦ).

Таблиця 3.3

Місія, бачення та цінності Microsoft¹

Місія	Бачення	Цінності
Дати можливість кожній людині та кожній організації на планеті досягти більшого	Допомогти фізичним і юридичним особам реалізувати свій повний потенціал	<p><i>Інноваційність</i>: маючи більше 1000 дослідників у наших лабораторіях, наша дослідницька організація комп'ютерних наук одна з найбільших у світі.</p> <p><i>Різноманітність і включеність (інклюзивність)</i>: ми максимізуємо внесок кожної людини – від наших співробітників до наших клієнтів, так що спосіб, яким ми впроваджуємо інновації, природно, містить різноманітні думки.</p> <p><i>Корпоративна соціальна відповідальність</i>: ми працюємо, щоб бути відповідальним партнером для тих, хто довіряє нам, вести бізнес таким чином, який є всеосяжним і прозорим відносно прав людини.</p> <p><i>Філантропія</i>: ми надаємо людям можливість інвестувати технології, гроші, таланти співробітників і голос компанії у програми, які сприяють цифровій інклюзивності.</p> <p><i>Навколишнє середовище</i>: ми керуємося засадами стійкості та використовуємо наші технології, щоб мінімізувати вплив наших операцій і продуктів.</p> <p><i>Надійні обчислення</i>: ми надаємо безпечний, конфіденційний і надійний комп'ютерний досвід на основі розумної ділової практики</p>

¹ Складено за джерелами: Microsoft's Mission Statement & Vision Statement (An Analysis). URL: <http://panmore.com/microsoft-corporation-vision-statement-mission-statement-analysis>;

About Microsoft. Mission and Vision. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/about/default.aspx>;

Company Values. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/about/values>.

Щодо вітчизняних компаній, то спостерігається схожа ситуація. Аналіз змісту місії та бачення компанії ДТЕК (табл. 3.4)

свідчить, що місія зосереджена на встановленні продукту (енергія), бачення визначає цільовий ринок (європейський) і бажання зайняти на ньому лідируючі позиції, а також акцентує увагу на людях (співробітниках) і технологіях.

Таблиця 3.4

Місія, бачення та цінності компанії ДТЕК¹

Місія	Бачення	Цінності
1	2	3
<p>Ми працюємо заради прогресу та процвітання суспільства. Наша енергія несе людям світло і тепло</p>	<p>Ми – українська компанія, яка динамічно розвивається, прагнемо до лідерства на європейських енергетичних ринках. В основі нашого успіху – люди, ефективність, передові технології</p>	<p><i>Професіоналізм:</i> наші співробітники мають глибокі професійні знання, відповідально ставляться до своїх обов'язків, якісно виконують поставлені завдання. Ми прагнемо до досягнення найкращих результатів, оптимально використовуючи людські, природні та фінансові ресурси.</p> <p><i>Згуртованість:</i> ми цінуємо командний дух, єдність і згуртованість. Тільки в команді ми можемо досягти високих результатів. Разом нам цікаво і працювати, і відпочивати. Багатогранність досвіду та знань кожного створюють загальний потенціал розвитку компанії. Усіх співробітників компанії поєднують ідея та мета, до якої ми прагнемо рівною мірою, розуміючи і підтримуючи один одного.</p> <p><i>Відповідальність:</i> ми будуємо свою діяльність на розумінні того, що всі наші зусилля мають відповідати інтересам суспільства. Ми відповідаємо за якість роботи і дотримання корпоративних норм, за виконання своїх зобов'язань, ощадливе використання ресурсів і чистоту навколишнього середовища. Ми відповідальні за тих, хто робить нашу компанію успішною, – наших співробітників.</p> <p><i>Відкритість:</i> ми відкрито інформуємо наших співробітників, партнерів, акціонерів та інші зовнішні зацікавлені сто-</p>

Закінчення табл. 3.4

1	2	3
		<p>рони про важливі питання розвитку нашої компанії, створюючи основу для довірчого співробітництва. Ми здійснюємо свою діяльність, виходячи із принципів, зрозумілих нашим співробітникам і партнерам.</p> <p><i>Прагнення вдосконалюватися:</i> ми створюємо умови для розвитку талантів і здібностей наших співробітників, упроваджуємо найбільш перспективні технології, удосконалюємо виробничі й управлінські процеси. Розбудовуючи бізнес, ми вселяємо впевненість у наших співробітників і робимо внесок в успішний розвиток України</p>

¹ Складено за джерелом: Миссия, видение, ценности ДТЭК. URL: <https://dtek.com/about/mission/>.

Цінності характеризують лише співробітників (професіоналізм, згуртованість, відповідальність, прагнення вдосконалюватися), комунікації зі стейкхолдерами (відкритість).

Таким чином, бачення більш акцентовано виражене, ніж у вищенаведених прикладах, але оскільки лідерство передбачається на конкретному ринку (європейському), а ринок – це елемент місійного простору, то місія має бути раніше бачення. Аналогічно переважна більшість цінностей характеризує елемент місійного простору «люди» (співробітники), який міститься у формулюванні бачення. Отже, ДНК компанії ДТЕК виражається послідовністю (МБЦ).

Підбиваючи проміжний підсумок, можна констатувати, що запропонований підхід до формування ДНК компанії доцільно застосувати для аналізу практичних прикладів.

Основні положення та висновки до розділу 3

1. *Місія-бачення-цінності – базова послідовність формування ДНК компанії.* Відсутність академічно вивіrenих формувань для місії, бачення та цінностей не є неподоланною перешкодою для становлення успішних компаній, тому що в будь-якому разі де-факто вони існують і використовуються.

Для компаній, які тільки створюються, послідовність формування високорівневої частини стратегії має такий вигляд: місія – бачення – цінності. Формування бачення відбувається на основі елементів місії. Без місійного простору не можуть існувати цінності, які виступають предикатами елементів місійного простору. При цьому цінності визначають правила взаємодії суб'єкта, описаного в баченні, та об'єкта, описаного в місії. А правила взаємодії мають сенс тільки тоді, коли є кому взаємодіяти⁸⁶.

Для компаній, які вже існують, формування високорівневої частини стратегії є кроком убік здійснення трансформацій, і послідовність створення місії, бачення та цінностей може бути довільною.

Для глобальних компаній при формуванні місійного простору географія є визначеною – увесь світ.

Якщо бачення де-юре відсутнє, то це означає, що компанія не бажає змінювати своє становище (статус) у часі в доступній для огляду перспективі.

Досягти якісно нових вершин у діяльності організації (реалізувати бачення) можна тільки змінивши місію. Скорочення витрат усередині організації обмежене масштабами діяльності організації, а розширення обсягів створення цінностей для клієнтів (задоволення їх потреб) містить набагато більший потенціал.

2. *Стратегування як безперервна зміна.* Розглядаючи місію, бачення та цінності на даний момент часу, завжди мається на увазі майбутній стан. Однак теоретично цей майбутній стан (у момент часу t) може не відрізнитися від теперішнього моменту

⁸⁶ Правила дорожнього руху без учасників дорожнього руху не мають сенсу.

(у момент часу 0), а отже, зміни (Δ) дорівнюватимуть нулю, що можна виразити у вигляді умовних формул

$$M(0) \rightarrow M(t), M(t) - M(0) = \Delta = 0;$$

$$B(0) \rightarrow B(t), B(t) - B(0) = \Delta = 0;$$

$$Ц(0) \rightarrow Ц(t), Ц(t) - Ц(0) = \Delta = 0.$$

Відсутність змін можна припустити тільки якщо організація є закритою системою, однак організація – це завжди відкрита система. До того ж втілити в реальність бачення, відмінне від сьогодення, можливо тільки змінивши місію (клієнтів, продукт, технології та ін.) або правила взаємодії (цінності).

Також необхідно враховувати, що зовнішня частина місійного простору значною мірою перебуває поза контролем організації та змінюється згідно зі своєю логікою розвитку.

3. Особливості формування ДНК територіальних утворень. Особливістю стратегування територіальних утворень є заздалегідь задана місія та бачення або, як мінімум, їх істотна частина. Стосовно місії завжди визначена цільова територія та громадяни, тобто мінімально можливий місійний простір уже є.

Аналогічна ситуація з баченням. Будь-яке територіальне утворення припускає, що воно існуватиме вічно. Відповідно апіорі бачення спрямовується в нескінченність.

Для держав Конституція є основним законом і визначає цінності та керівні принципи, а вони не обмежені в часі.

Розділ 4. РОЛЬ ПОВЕДІНКОВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГА У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

4.1. Роль психології у стратегуванні⁸⁷

Вищевикладене багато в чому є механістичним і спирається на формальну логіку. Людина, творець стратегії та головна персона, яка втілює її в реальність, залишається в тіні. При цьому істотна роль психології в менеджменті не викликає сумнівів, і навіть уже дістав загального визнання вплив психологічних факторів на економічні процеси. Підтвердженням цього служать результати досліджень Д. Канемана⁸⁸ і В. Сміта⁸⁹, які удостоєні Нобелівської премії з економіки в 2002 р. за застосування психологічної методики в економічній науці, особливо при дослідженні формування суджень і прийняття рішень в умовах невизначеності. А в 2017 р. Р. Талер⁹⁰ отримав Нобелівську премію з економіки за внесок у дослідження поведінкової економіки.

Наявність стратегії дозволяє подолати людям екзистенціальний страх. Коли людина не здатна скласти для себе якусь чітку картину, вона почуває себе не тільки роздратованою та незадоволеною, але і нещасною. Віра в те, що смисл розшифрований, незмінно несе із собою відчуття контролю. Навіть якщо відкрита людиною значеннева схема містить уявлення про її

⁸⁷ Більшу частину даного розділу викладено у статті: Вишневский А.С. Стратегическое планирование: экстравертная и интровертная установки стратега // Вісник економічної науки України. 2015. № 1(28). С. 38-45.

⁸⁸ Канеман Д., Словик П., Тверски. А. Принятие решений в неопределенности: правила и предубеждения. Харьков: Гуманитарный центр, 2005. 632 с.

⁸⁹ Смит В. Экспериментальная экономика (комплекс исследований, по совокупности которых автору присуждена Нобелевская премия). М.: ИРИСЭН; Мысль, 2008. 804 с.

⁹⁰ The Prize in Economic Sciences 2017. URL: https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2017/.

слабкість, беспорядність або незначність, вона все-таки є більш комфортною, ніж стан невідання⁹¹. Однак у процесі стратегування психологічним факторам не приділяється потрібної уваги. Домінування досліджень щодо стратегічного управління без урахування психологічних особливостей індивідуального або колективного стратега, який розробляє та затверджує стратегію, призвело до формування загального теоретичного шаблону, який далеко не завжди коректно описує реальність й адекватно застосовується на практиці. Отже, залишається актуальною проблема оцінки впливу на формування стратегії психологічної установки стратега.

У рамках даної роботи під «стратегом» розуміється особа або група осіб, які безпосередньо розробляють і затверджують стратегію розвитку території, бізнесу, організації, установи або особисту стратегію для індивіда. У великих компаніях, організаціях й установах домінує колективний стратег у вигляді наглядової ради, ради директорів, опікунської ради, кабінету міністрів тощо. Індивідуальні стратегії залишаються прерогативою для окремих людей.

Одним із відомих і широко застосовуваних у психології підходів до категоризації поведінкових типів особистості є модель, заснована на інтро- та екстраверсіях. Існують інші моделі, однак дане дослідження не має на меті забезпечити повноту їх розгляду, є намір тільки показати можливий вплив на прикладі однієї з них.

Вплив психологічної установки стратега на реалізацію стратегування здійснюється з точки зору екстравертного й інтровертного підходів. Поняття «екстраверсія» та «інтроверсія» були введені психологом і філософом К.Г. Юнгом⁹². У даній роботі вони розглядаються стосовно стратега, стратегії та процесу її створення як базові установки. Як робоча гіпотеза дослідження передбачається, що зміст стратегії значною мірою залежить від

⁹¹ Ялом И. Экзистенциальная психотерапия: пер. с англ Т.С. Драбкиной. М.: Класс, 1999. 576 с.

⁹² Юнг К.Г. Психологические типы. СПб.:Азбука, 1996. 736 с.

психологічного типу стратега; мета – обґрунтування відмінностей та особливостей формування стратегії залежно від екстравертної або інтровертної установки стратега, а також їх практичне використання при стратегічному управлінні.

4.2. Визначення екстравертного й інтровертного типів стратега

Екстравертний тип стратега при формуванні стратегії орієнтований у першу чергу на зовнішні фактори: для нього прийняття важливих рішень і здійснення дій обумовлене не суб'єктивними поглядами, а об'єктивними обставинами, інформація про які завжди приходять до нього ззовні. При екстравертному типі формування стратегії траєкторія переходу із сьогодення в майбутнє встановлюється через аналіз об'єктивної зовнішньої реальності, і сам образ майбутнього (бачення) формується аналогічно. Отже, ураховуються конкурентні позиції та відповідні їм наявні ресурси. Компанія намагається вбудуватися в існуючу дійсність, зайняти нішу на вже сформованих ринках, виокремити аналітичним чином перспективні ринки, задовольнити існуючі потреби, використовувати апробовані технології та джерела ресурсів, тобто діяти в місійному просторі, що має місце на даний момент. У даному випадку стратегія націлена на реалізацію наявного потенціалу компанії або, виражаючись термінологією М. Гегеля, на перехід компанії зі стану «в собі буття» у стан «для себе буття», що повною мірою узгоджується з логікою епохи модерну. Екстравертний підхід до стратегування відповідає початковій розробці місії (виходячи з наявних клієнтів, продуктів тощо), а потім – бачення.

Сутність інтровертного підходу полягає в первинному формуванні стратегом суб'єктивного образу майбутнього. Цей образ створюється всередині самого стратега і може ніяк не узгоджуватися з поточною зовнішньою реальністю. Таким чином, спочатку не враховуються конкурентна позиція, наявні ресурси та інші обмеження. Це містить як потенціал створення унікальної стратегії, здатної забезпечити проривний розвиток компанії,

так і ризику швидкого та повного фіаско. При стратегічному плануванні інтровертного типу спочатку народжується образ майбутнього, найчастіше розмитий, не до кінця зрозумілий зовнішнім зацікавленим сторонам й іноді самому стратегу, а потім починається його кристалізація при формуванні стратегії та її реалізації. Такий підхід здатен вловити архетиповий тренд, який може бути непомітним у рамках екстравертної логіки. Інтровертний підхід до стратегування також відповідає первинній розробці місії, а потім – бачення. Але тут за основу береться місія з майбутнього (потенційний клієнт, продукт та ін.).

Певною мірою формування стратегії інтровертним чином припускає її реалізацію в рамках логіки постмодерну за рахунок конструювання реальності, а не вбудовування в неї. Це наділяє компанію істотними можливостями в умовах поглиблення інформатизації економіки, розширення сфери віртуальних послуг і відповідно формування гіперринків і гіпертоварів⁹³. Прикладом реалізації таких стратегій може служити створення принципово нових продуктів, що раніше не існували, або потреб, які мають характеристики симулякра й існують тільки в гіперреальності, але разом із тим мають цінність, підкріплену платоспроможним попитом у реальності. Ілюстрацією такого продукту є комп'ютерні ігри й інші інформаційні продукти.

Як успішного колективного інтровертного стратега можна розглядати С. Джобса. Експерти відзначають, що «Стив Джобс – незаурядная личность, как и все гении. Разобрать логику его поступков невозможно, потому что, вероятно, и не было логики ... Причем сам он ничего не создавал, а лишь стимулировал процесс создания революционных продуктов»⁹⁴. З урахуванням того, що він «сам нічого не створював», можна стверджувати, що це приклад саме колективного інтровертного стратега.

У загальному випадку, якщо перенести логіку одного з ключових питань філософії, яке полягає у вирішенні протиріччя

⁹³ Бодрийяр Ж. Симулякры и симуляция. Тула: Тульский полиграфист, 2013. 204 с. (с.105).

⁹⁴ Стив из Apple Сделал «Икону» / Гончаров А., Соболев Д., Поляков В., Костяная О. и др. // Управление персоналом. 2012. № 24. С. 38-47.

між твердженнями «буття визначає свідомість» і «свідомість визначає буття», у контекст даного дослідження, то одержимо таку пару взаємно протилежних тез: «зовнішнє середовище обумовлює реалізацію стратегії» або «реалізація стратегії обумовлює зовнішнє середовище». Екстравертний стратег дотримуватиметься першої тези, а інтровертний – другої. У рамках вищенаведеної логіки (розділ 3) ці питання переходять у площину первинності місії або бачення.

Націленість на конструювання реальності властива й екстравертному підходу до стратегічного управління, але в його межах вона не є домінуючою характеристикою. У той же час інтровертний стратег не буде спочатку шукати можливість вбудуватися в зовнішнє середовище⁹⁵ (рис. 4.1).

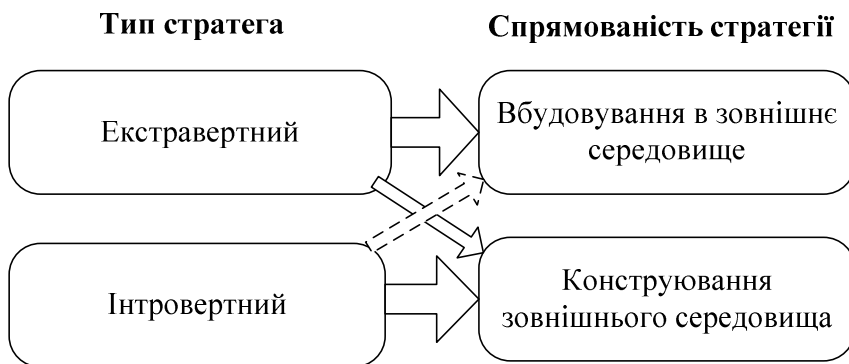


Рис. 4.1. Спрямованість стратегії залежно від типу стратега

Проілюструвати логіку екстравертного й інтровертного підходів можна на прикладі експериментів з мухами дрозофілами. Протягом 20-хвилинного періоду навчання мухи піддалися або двом, або трьом спалахам світла – два спалахи збігалися з енергійним струшуванням, яким управляли, поміщуючи електричну зубну щітку поруч із коробкою, де знаходяться мухи. Після короткого відпочинку мух повернули в коробку і показали

⁹⁵ Наявний місійний простір.

їм світлові спалахи. Незважаючи на неприязнь до струшування, більшість мух не змогли навчитися асоціювати негативний стимул із кількістю спалахів⁹⁶. Однак через 40 поколінь піддослідні мухи⁹⁷ вже могли відрізнити апіорі два спалахи світла, які супроводжувалися негативним роздратуванням, від трьох спалахів, які нічим не супроводжувалися. Таким чином, якщо перед гіпотетичною дрозофілою-стратегом 41 покоління стає вибір рухатися в напрямі «двох спалахів» або «трьох спалахів», то можна визначити два варіанти можливої поведінки залежно від типу стратегування. Так, дрозофіла-стратег інтровертного типу вибере рух убік «трьох спалахів», і це буде абсолютно правильний вибір, який неможливо пояснити в рамках раціональної логіки. При цьому дрозофіла-стратег екстравертного типу в рамках раціональної логіки у 50% випадків прийме рішення рухатися вбік або «двох спалахів», або «трьох спалахів». Отже, імовірність як правильного, так і неправильного рішення дорівнюватиме 50%, і для зовнішніх користувачів на момент затвердження стратегії будь-яке рішення буде однаково обґрунтованим. Слід відзначити, що вибір стратега інтроверта є правильним, якщо не змінилося правила гри (місійний простір і цінності).

4.3. «Стратег – стратегія – користувачі стратегії»

Розглядаючи підходи до побудови стратегії в рамках тріади «стратег – стратегія – користувачі (споживачі) стратегії», можна продемонструвати їх залежність від періоду часу, з якого починається побудова стратегії.

В екстравертному випадку спочатку стратегія починає формуватися на етапі комунікацій «стратега» із зовнішніми «користувачами стратегії» (етап t_0), тобто з агентами зовнішнього

⁹⁶ Semeniuk I. (2012). Fruitflies evolve number sense. URL: <http://blogs.nature.com/news/2012/07/fruit-flies-evolve-number-sense.html>

⁹⁷ Vallverdú, Jordi. (2016) Bayesians Versus Frequentists: A Philosophical Debate on Statistical Reasoning/ Springer. 110 p. (p. 7).

середовища, оцінкою їх очікувань, моделюванням їх поведінки тощо (рис. 4.2 А).

В інтровертному випадку стратегія є продуктом діяльності стратега без первинного врахування очікувань користувачів стратегії (рис. 4.2 Б). Отже, на етапі актуалізації стратегії (для екстравертного підходу даному етапу відповідає період t_3 , а інтровертному – t_2) інтровертний тип стратегування може перетворитися на екстравертний. Таким чином, зрушення інтровертного підходу на період «назад» переводить його в екстравертну площину, що можна розглядати як теоретичне обґрунтування для практичного узгодження кожного з підходів у рамках єдиної системи стратегічного управління.

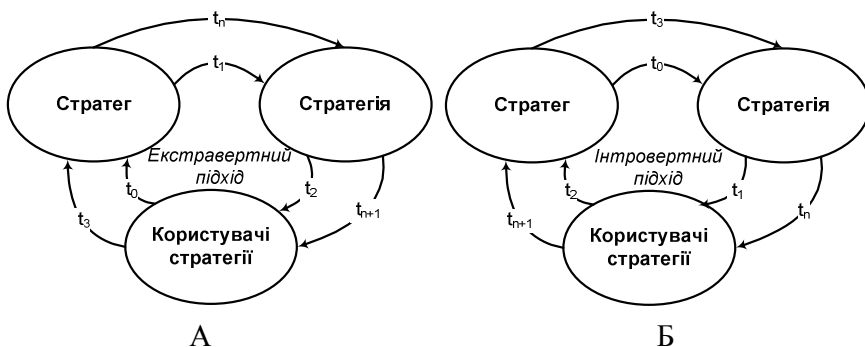


Рис. 4.2. Етапи формування та актуалізації стратегії в рамках триади «стратег – стратегія – користувачі стратегії»

Дана логіка дозволяє сформулювати основні етапи побудови, реалізації та актуалізації стратегії екстравертним й інтровертним чином.

Загальна послідовність при екстравертному підході має такий вигляд:

- 1) аналіз зовнішнього середовища або місійного простору (етап t_0);
- 2) формування стратегії (етап t_1);
- 3) реалізація стратегії шляхом переформування внутрішнього середовища компанії під зовнішні запити користувачів

(споживачів) стратегії або задоволення прихованих запитів (етап t_2);

4) актуалізація стратегії за результатами зворотного зв'язку від користувачів стратегії (етап t_3).

При інтровертному підході визначено такі етапи:

1) виявлення архетипового цільового образу майбутнього стратегом (етап t_0). Образ може стосуватися як продуктів (послуг), так і оригінальних технологій їх створення або просування на ринки збуту товарів і послуг, а також його мінімально необхідна формалізація;

2) реалізація стратегічного плану у вигляді формування (зміни) споживчих ринків, способів виробництва, інструментів просування товарів і послуг (етап t_1);

3) актуалізація стратегії за результатами зворотного зв'язку від користувачів стратегії (етап t_2).

У результаті зовнішнє середовище переформатується під внутрішнє бачення стратега і компанія одержує доступ до «блакитних океанів» і надприбутку або фіаско у вигляді ліквідації підприємства або зміни власника.

4.4. Екстравертний та інтровертний підходи в контексті шкіл стратегічного управління

При розгляді підходів до формування стратегій у контексті шкіл стратегічного управління, визначених Г. Мінцбергом⁹⁸, на перший погляд логічною є побудова аналогії між школами, які пропонують, й екстравертним підходом, з одного боку, і між школами, які описують, й інтровертним підходом – з іншого. Однак це цілком правильно стосовно шкіл, які пропонують, і лише частково – стосовно тих, які описують. Слід відзначити, що екстраверсія або інтроверсія даних шкіл є лише домінуючою харак-

⁹⁸ Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. М.: Альпина Паблицер, 2013. 367 с.

теристикою, і кожній із них певною мірою властиві елементи як одного, так і другого підходу.

Школи стратегічного управління, які пропонують (дизайну, планування і позиціонування), консолідують зусилля на формуванні чіткого, однозначного плану, заснованого на зовнішній інформації, а потім – на його реалізації. Цим обумовлюється їх екстравертна спрямованість, що визначає такі позитивні сторони: чіткість процесу вибудовування стратегічного управління; високий ступінь формалізації стратегічного плану, який може бути легко презентований зовнішнім зацікавленим сторонам (наприклад, для залучення інвестицій або іншого роду фінансування); однозначний розподіл ролей і відповідальності, що дозволяє встановити чіткий контроль за реалізацією стратегії. При цьому школам, які пропонують, властивий і ряд недоліків: суттєво обмежена гнучкість при реалізації; недостатнє врахування якісних факторів; ілюзія контролю за зовнішнім середовищем; фокусування уваги на поточному порядку речей (галузі, продуктивній лінії) і переважно лінійній екстраполяції наявних тенденцій. Скрупульозно розроблені стратегії в рамках методології шкіл планування, дизайну і позиціонування дуже швидко застарівають, а їх розробка припускає витрати значної кількості ресурсів.

Школи, що описують (підприємництва, когнітивна (пізнання), навчання, влади, культури, зовнішнього середовища), наголошують на описі процесів розробки і реалізації стратегій, максимально наближених до практики. До переваг процесу стратегічного управління в рамках цих шкіл слід віднести гнучкість й адаптивність при реалізації, а також урахування психологічних аспектів формування стратегії та якісних факторів. Із логікою шкіл, що описують, узгоджується думка про те, що стратегічне управління має бути націлене на мінімізацію потреб у точних прогнозах, оскільки в умовах непередбачуваності найкращим може виявитися таке рішення, для якого прогнозування не має вирішального значення⁹⁹. Основним недоліком є низький рівень

⁹⁹ Morieux Y. (2011). Smart rules: Six ways to get people to solve problems without you // Harvard business rev. 2011. Vol. 89 (9). P. 78-86. (p.82).

формалізації, який не дозволяє поширювати та презентувати стратегічні плани, виконувати контроль за їх виконанням. Серед шкіл, що описують, до екстравертних належать школа влади (логіка цієї школи побудована на владних взаємодіях, які мають зовнішню орієнтацію стосовно стратега) і зовнішнього середовища (назва говорить саме за себе), які відображають об'єктивне розміщення сил. Решта шкіл, які описують, крім школи навчання, входять у групу інтровертних: школа підприємництва (базовий процес побудований на основі передбачення і є інтуїтивним¹⁰⁰), когнітивна школа (припускає, що оточення конструюється всередині організації¹⁰¹) і школа культури (стратегія набуває форми перспективи, яка вкоренилася в колективних устремліннях, не обов'язково явно виражених¹⁰²).

Логіка школи навчання описується взаємно обумовленою зв'язкою «питання-відповідь», у рамках якої відбувається навчання компанії. Первинна постановка питання може бути здійснена як екстравертним, так і інтровертним чином, а відповідь завжди приходить із зовнішнього середовища. Отже, дана школа є екстравертно-інтровертною з домінуючою екстраверсією.

Окремо виділяється школа конфігурації, яка розглядає стратегічне управління як діяльність щодо забезпечення трансформації організації з одного відносно стійкого стану в інший в умовах визначеної конфігурації (комбінації структури організації та зовнішнього контексту). Ця школа визначає набір конкретних архетипів або категорій стратегічної поведінки організації. У ній простежується інтроверсія стосовно моделі поведінки (перетворення) та екстраверсія стосовно націленості змін компанії в контексті зовнішнього середовища, а не самого зовнішнього середовища.

¹⁰⁰ Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.

¹⁰¹ Там само (с. 159).

¹⁰² Там само (с. 243).

Отже, усі школи стратегічного управління піддаються систематизації щодо психологічної установки стратега, що дозволяє враховувати результати досліджень, одержані в контексті цих шкіл для аналізу та порівняння екстравертного й інтровертного підходів. Слід відзначити, що екстравертний тип дещо домінує над інтровертним за кількістю шкіл, які можуть бути віднесені до кожного з них (5 проти 3 і 2 змішаного типу). Це можна «арифметично» розглядати як додатковий фактор на користь підходу до формування стратегії, що розглядає місію як базовий елемент.

4.5. Порівняльний аналіз екстравертного й інтровертного підходів до стратегування

Порівнюючи екстравертний та інтровертний підходи до стратегування з точки зору максимізації вигід і мінімізації ризиків, можна визначити загальні переваги та недоліки кожного з них.

Мінімізація ризиків при стратегічному плануванні екстравертного типу забезпечується однозначною формалізацією дизайну даного процесу. У цьому випадку досягається максимальна простота і чіткість при розробці стратегії, оскільки кожен співробітник та структурний підрозділ знає свою роль. Для «чорних скриньок», із яких з'являються нетрадиційні ідеї, тут немає місця, але й обслуговування їх реалізації не споживає ресурсів.

Націленість на максимізацію вигід в екстравертному стратегуванні впливає з використання вже існуючих можливостей через урахування економічних, соціальних, політичних і культурних реалій зовнішнього середовища та глибокий конкурентний аналіз. Це дозволяє виявляти незайняті ніші, просувати раніше створені, але не запуснені у виробництво товари і послуги. Однак сам процес стратегування потребує значних ресурсів в умовах постійно зростаючих обсягів зовнішньої інформації.

Основні ризики стратегій екстравертного типу полягають у необхідності їх реалізації у жорсткому конкурентному середо-

вищі, а чітко прописані цілі знижують маневреність при їх реалізації (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Загальні переваги та недоліки екстравертного підходу до стратегічного планування¹

Переваги	Недоліки
<p>1. Простота і чіткість розробки стратегії (підвищення ймовірності досягнення цілей).</p> <p>2. Концентроване врахування економічних, соціальних, політичних і культурних реалій зовнішнього середовища. Глибокий конкурентний аналіз (підвищення ймовірності досягнення середнього рівня вигід).</p> <p>3. Однозначна і зрозуміла роль кожного співробітника у процесі стратегічного планування (підвищення ймовірності досягнення).</p> <p>4. Простота та прозорість здійснення контролю за виконанням стратегії (підвищення ймовірності досягнення цілей).</p> <p>5. Стратегія може бути легко представлена зовнішнім користувачам. Наприклад, для залучення фінансових та інших ресурсів (збільшення швидкості досягнення цілей)</p>	<p>1. Мінімальна гнучкість при реалізації стратегії (зниження ймовірності досягнення цілей).</p> <p>2. Найчастіше стратегічне планування зводиться до екстраполяції наявних даних (спрощення реальності збільшує ймовірність неправильних прогнозів).</p> <p>3. Недостатньо враховуються якісні фактори, що призводить до викривлення реальності (зниження ймовірності досягнення цілей).</p> <p>4. Створюється ілюзія порядку зовнішнього середовища і контролю за ним (зниження ймовірності досягнення цілей через недооцінку ризиків).</p> <p>5. Гіпертрофована аналітична складова розробки стратегії (надлишкові витрати ресурсів на етапі планування).</p> <p>6. Суб'єктивні можливості організації зменшуються, враховуючи, що зовнішнє середовище просто задає певні загальні правила гри і накладає обмеження (заниження потенційних можливостей компанії, тобто обсягів потенційних вигід).</p> <p>7. Мінімізується відмінність від стратегій конкурентів, втрачається унікальність компанії (зниження ймовірності досягнення цілей)</p>

¹ Переваги та недоліки оцінюються з точки зору максимізації-мінімізації ризиків і вигід, ймовірності їх досягнення. До вигід також належить скорочення обсягу використовуваних ресурсів.

Екстравертно створені стратегії характеризуються умовною мінімізацією ризиків за рахунок відмови від принципово нових шляхів одержання надприбутків. Очевидним недоліком екстравертного підходу до стратегічного планування є повне залучення стратега в зовнішні об'єкти та, як наслідок, втрата унікальності компанії, яка може бути створена «внутрішнім баченням» стратега. З іншого боку, одержуючи інформацію ззовні, результат легко презентувати на зовнішню сторону.

Використання інтровертного підходу передбачає можливість більш значних вигід порівняно з екстравертним, оскільки їх розміри в окремих випадках навіть складно оцінити, тому що потенційно вони не обмежені.

Мінімізація ризиків при стратегічному плануванні інтровертного типу є надскладним завданням. Ризики зовнішнього середовища враховуються недостатньо та, як наслідок, управляти ними непросто через труднощі, які виникають уже на етапі їх ідентифікації. При цьому створюється потенціал одержання вигід через можливість виходу за існуючі рамки. Отже, основні переваги інтровертного підходу зосереджені в теоретично необмеженому рівні потенційних вигід, а властиві йому високі ризики знижують імовірність одержання вигід і належать до головних недоліків (табл. 4.2).

Загальну схему, що відповідає екстравертному й інтровертному типам стратегії у вимірі «вигода-ризик», наведено на рис. 4.3. Зона екстравертного підходу у вимірі «вигода-ризик» характеризується лінійним зростанням вигід на тлі збільшення ризиків. У той же час інтровертний підхід завжди є високоризиковим незалежно від вигід, що обумовлено відсутністю первинного зв'язку із зовнішнім середовищем, тобто ризики спочатку не враховуються та, як наслідок, не піддаються управлінню.

Прямим наслідком переваг і недоліків типів стратегування є диференціація джерел зовнішнього фінансування їх реалізації. Так, якщо порівняти інтровертний та екстравертний підходи з позиції відповідності їх існуючим фінансовим інститутам, то стає очевидною їх спеціалізація, визначена залежно від способу формування стратегії. Фінансування екстравертних стратегій

Загальні переваги та недоліки інтровертного підходу до стратегічного планування¹

Переваги	Недоліки
<p>1. Гнучкість й адаптивність при реалізації (підвищення ймовірності досягнення цілей).</p> <p>2. Акцент робиться не на побудові стратегії, а на пошуку нових можливостей, активно використовується творче мислення (підвищення верхньої межі вигід).</p> <p>3. Рух уперед незалежно від невідомості збільшує потенційні вигоди (підвищення верхньої межі вигід).</p> <p>4. Відсікання надлишкової інформації (зниження обсягу витрат ресурсів).</p> <p>5. Ураховується вплив на розвиток таких явищ, як «осаяння» бізнес-ідеєю (підвищення верхньої межі вигід).</p> <p>6. Можливість залучення співробітників усіх рівнів ієрархії до творчих пошуків нових стратегічних перспектив (збільшення ймовірності досягнення цілей через підвищення мотивації).</p> <p>7. Можливість створення принципово нових продуктів або використання принципово нових інструментів для завоювання / утримання ринків (розширення верхньої межі вигід).</p>	<p>1. Рух уперед незалежно від невідомості (збільшення ризиків втрат).</p> <p>2. Украй проблематично (іноді неможливо) передати знання у формалізованому вигляді (зниження ймовірності довгострокового, безперервного існування компанії).</p> <p>3. Доля компанії тісно пов'язана з долею керівника або ядром колективного стратега (зниження ймовірності довгострокового, безперервного існування компанії).</p> <p>4. Важко аргументовано (за допомогою розрахунків) довести вибір на пряму стратегічного розвитку. Складно формалізувати для зовнішніх і внутрішніх користувачів (зниження ймовірності досягнення цілей через складність залучення інвестицій або партнерів).</p> <p>5. Реалізація стратегії слабо піддається контролю (підвищення ризиків при досягненні цілей).</p> <p>6. Важко застосовувати та недостатньо використовуються кількісні методи аналізу (підвищення ризиків при досягненні цілей).</p>

¹ Переваги та недоліки оцінюються з точки зору максимізації-мінімізації ризиків і вигід, ймовірності їх досягнення. До вигід також належить скорочення обсягу використовуваних ресурсів.

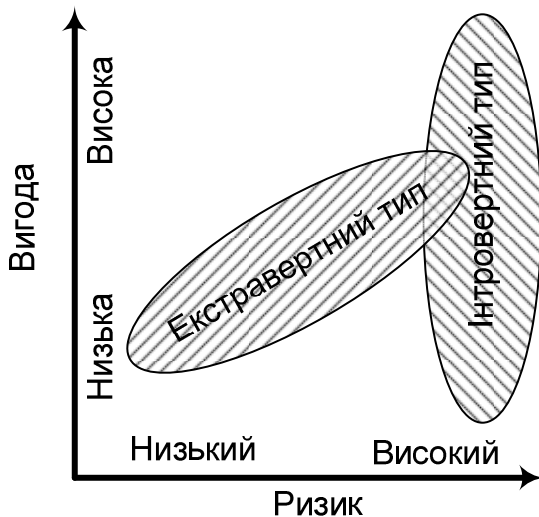


Рис. 4.3. Зони вигід і ризиків для стратегій екстравертного й інтровертного типів

здійснюється класичними інвестиційними банками, а інтровертних – за рахунок венчурних фондів, інститутів бізнес-ангелів та ін.

Резюмуючи порівняння інтровертного й екстравертного підходів, слід зробити акцент на таких моментах. Інтровертний підхід, припускаючи «формування погляду зсередини зовні», має більший потенціал одержання вигід, ніж підлаштування під зовнішні обставини. У цьому випадку мають місце «необмежений» ринок збуту і мінімальна конкуренція, що певною мірою відповідає концепції «блакитного океану», запропонованій у роботі У. Чан Кіма і Р. Моборна¹⁰³. Однак формування стратегії «блакитного океану» передбачається в екстравертній логіці шляхом створення «стратегічної канви перетворень», яка являє собою формування «унікальної конкурентної позиції» на основі

¹⁰³ Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана: Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов: пер. с англ. М.: НИРО, 2005. 272 с.

вже існуючої на ринку розстановки сил. Отже, потенціал інтровертно створюваної стратегії навіть дещо перевершує масштаби «блакитного океану».

Націленість на конструювання зовнішнього середовища властива компаніям, які належать до «великих» у дослідженні Дж. Коллінза і Дж. Порраса. Наприклад, фірма Sony мала на меті вести ринок за собою, створюючи його за допомогою нових товарів, а не виявлення бажань споживачів¹⁰⁴. Однак ототожнювати інтровертний тип стратегування з так званими «великими компаніями» неправильно, оскільки образ, за яким можна вести ринок за собою, може бути сформований як екстравертним, так і інтровертним чином. А «велич» розглянутих у цьому дослідженні компаній багато в чому обумовлена фінансово-політичним й економічним домінуванням США у ХХ ст. (17 із 18 компаній представляють США). Якби такий аналіз здійснювався в кінці ХVІІІ ст., то цей список містив би багато компаній з Англії, у той час як США навряд чи взагалі були б представлені. Також вища прибутковість акцій так званих «великих компаній» відносно «компаній порівнянь», розглянутих у вказаній роботі, скоріше визначається апостеріорним характером їх відбору. Так, уряд складно оцінити кількість компаній із подібними характеристиками на момент їх створення, які припинили свою діяльність, перш ніж про них стало відомо як про всесвітньо впізнавані бренди й відбулося їх прирахування до «великих».

Доцільно окремо розглянути організаційну складову не тільки стратегічного планування, але й усього процесу стратегічного управління.

¹⁰⁴ Коллінз Д., Поррас Д. Построено на вечно: успех компаний, обладающим видением: пер. с англ. В. Мишучкова. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с. (с. 86).

4.6. Екстравертна й інтровертна установки в контексті функцій управління

Основні функції стратегічного управління як процесу спрямовані на вирішення двох завдань:

- 1) вибір вектора руху компанії в місійно-візійному просторі (відповідь на запитання «куди йти?»);
- 2) забезпечення максимальної ефективності руху в заданому напрямі, тобто вибір траєкторії в координатах «швидкість руху» і «витрачені ресурси» (відповідь на запитання «як іти?»).

Перше завдання вирішується в рамках функції стратегічного планування як екстравертним, так і інтровертним чином, однак різною мірою. На вирішення другого завдання націлені інші функції, які переважно реалізуються в екстравертній логіці (табл. 4.3).

Реалізація стратегії можлива тільки екстравертним чином, тому що зрештою спрямована на зовнішнє середовище. При цьому мотивація в екстравертному підході буде націлена на перемогу із зовнішніми конкурентами, а в інтровертному – на реалізацію внутрішнього творчого потенціалу.

Функція контролю може бути реалізована тільки в екстравертній логіці, і використання тут інтровертної логіки є недоцільним.

Усвідомлене об'єднання екстравертного й інтровертного підходів відкриває нові можливості для практичного здійснення стратегічного управління з метою перетворення «життєздатних» інтровертних образів на об'єктивну екстравертну реальність. Це відповідає етапу узгодження місії, бачення та цінностей. На даний момент запропонований підхід використовується значною мірою інтуїтивно. Про це свідчить широке застосування різних модифікацій «мозкового штурму» та групової розумової діяльності (наприклад, розробки Г. Щедровицького, С. Переслегіна) у процесі формування місії, бачення, цінностей і стратегічних цілей різних компаній, організацій та установ. Отже, при розробці стратегії необхідно враховувати психологічний тип стратега і можливість його впливу на стратегічне управління через кадрову політику.

Таблиця 4.3

Особливості реалізації функцій стратегічного управління залежно від психологічного типу стратегічного управління

Функція стратегічного управління*	Тип стратегічного управління і людських ресурсів	
	екстравертний	інтровертний
Стратегічне планування	Легко формалізується	Можна реалізувати за умови, що «інтровертне бачення стратега» буде формалізоване екстравертно орієнтованою частиною команди
Реалізація стратегії (координація плюс організація)	Можлива тільки екстравертним чином з урахуванням факторів зовнішнього середовища	Інтровертно орієнтовані співробітники недостатньою мірою підходять для безпосередньої реалізації
Мотивація	Мотивація має змагальний характер	Мотивація має творчу складову
Контроль	Функція контролю є чіткою та може бути повністю формалізована	Реалізація функції контролю розмита, як наслідок – реалізувати її складно

* Перелік функцій сформований у рамках класичних положень школи управління А. Файоля.

Для великих компаній одним із кадрових завдань із метою підвищення ефективності стратегічного управління буде формування інтровертно-екстравертного колективного стратега, що в першу чергу позитивно вплине на реалізацію функцій стратегічного планування. У цьому випадку інтровертна частина команди відповідає за створення образу майбутнього, який теоретично можливий, а екстравертна частина команди оцінює його практичну життєздатність.

Для малого і середнього бізнесу здійснення такої цілеспрямованої кадрової політики є вкрай складним з позиції наявних ресурсів. Однак з точки зору виживання бізнесу, особливо на

ранніх етапах його становлення, логічним є залучення екстравертно орієнтованих стратегів для зниження ризиків швидкого банкрутства. При подальшому розвитку компанії необхідне створення штучних інтровертних центрів, вбудованих у процес стратегічного планування, як інструменту забезпечення можливостей стимулювання її прискореного розвитку.

Основні положення та висновки до розділу 4

1. *Екстравертний та інтровертний підходи до стратегування.* Виокремлено два підходи до стратегічного планування: екстравертний та інтровертний. Стратегічні цілі в рамках першого підходу зароджуються в зовнішньому середовищі та визначають формування стратегії. Згідно з другим вони зароджуються всередині компанії та, як правило, спрямовані на зміну зовнішнього середовища. Отже, екстравертний підхід гармонійно вписується в логіку епохи модерну, а інтровертний – постмодерну або, як мінімум, конструктивізму. І не випадкове формування епохи постмодерну збіглося з розквітом епохи венчурних фондів, які готові інвестувати в досить сумнівні «стартапи» з позиції класичної раціональної логіки епохи модерну.

2. *Особливості екстравертного й інтровертного підходів до стратегування.* Аналіз формування і реалізації стратегії в рамках тріади «стратег – стратегія – користувачі стратегії» дозволив встановити відмінність в екстравертному й інтровертному підходах, яка полягає у зрушенні в часі первинного моменту їх формування відносно один одного на один етап. Створення стратегії екстравертного типу починається на етапі взаємодії стратега з інформаційним фоном зовнішніх користувачів майбутньої стратегії. У стратегіях інтровертного типу цей етап ніби пропущений або зрушений на один період уперед. Отже, при актуалізації стратегії певною мірою може бути здійснений перехід від інтровертного до екстравертного типу стратегування.

3. *Диференціація шкіл стратегічного управління в контексті екстравертного й інтровертного підходів* дозволила ви-

користувати для їх порівняння підсумки попередніх досліджень даних шкіл. У результаті порівняльного аналізу екстравертного й інтровертного підходів до стратегічного планування встановлено, що у вимірі «вигода-ризик» екстравертний підхід характеризується нижчим рівнем вигід на тлі помірних ризиків. Інтровертному підходу властиві вищі потенційні вигоди на тлі постійно високих ризиків. Таким чином, підходи є непорівняними за Парето у вимірі «вигода-ризик», тобто не можна однозначно віддати перевагу одному з них.

4. *Функції стратегічного управління в контексті екстравертного й інтровертного підходів.* Аналіз цих функцій дозволив установити, що функція стратегічного планування може бути виконана як екстравертним, так і інтровертним чином. Реалізація стратегії та контроль за нею можливі переважно в рамках екстравертної логіки.

5. *Проблема формалізації образу майбутнього інтровертного стратега.* Однією з основних практичних проблем стратегічного планування інтровертного типу є перенесення образу, який сформувався у свідомості стратега і має бути формалізований у стратегії для його передачі як співробітникам, так і зовнішнім користувачам. Вирішення даного завдання передбачається шукати у процесі здійснення кадрової політики з урахуванням психологічної установки персоналу компанії, що являє собою колективного стратега. Великі корпорації можуть здійснювати відповідне тестування співробітників при прийманні їх на роботу до структурних підрозділів, пов'язаних із формуванням стратегії та підтримкою стратегічного планування.

Розділ 5. ПІДХОДИ ДО УЗГОДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ НА РІЗНИХ РІВНЯХ

5.1. Рівні та суб'єкти узгодження стратегій

Наявність стратегії – як індивідуальної, так і колективної, обумовлює цілеспрямовану взаємодію з різними людьми та компаніями, які також або вже мають, або ще не мають власної стратегії. Якби дії людей та організацій не узгоджувалися одна з одною тією чи іншою мірою, то ми б спостерігали протистояння всіх проти всіх у дусі гоббсівського Левіафана. Однак люди й організації певним чином уживаються незалежно від наявності стратегій, і виникає закономірне завдання осмисленого узгодження їх діяльності з фокусом на стратегічному контексті.

Виходячи із загальної теорії стратегування виокремлено два рівні узгодження стратегій: фундаментальний і локальний. Фундаментальний припускає узгодження щодо місії, бачення або цінностей, локальний – щодо цілей і планів¹⁰⁵. Узгодження цілей на фундаментальному рівні є більш довгостроковим і стійким, на локальному – на термін дії цілей.

Суб'єктами стратегування і реалізації стратегії можуть виступати окремі люди, комерційні компанії, некомерційні організації, органи влади, що представляють територіальні утворення. Узгодження стратегій різних суб'єктів стратегування має свої особливості, однак у загальному вигляді визначено три випадки:

- 1) узгодження індивідуальних стратегій;
- 2) узгодження індивідуальних і колективних стратегій;
- 3) узгодження колективних стратегій.

¹⁰⁵ На підставі ризиків узгоджувати стратегії не можна, оскільки ризики стратегії є похідними від цілей.

5.2. Узгодження індивідуальних стратегій

Основною проблемою при узгодженні індивідуальних стратегій є їх наявність. За деякими оцінками, тільки у 3% людей є чіткі, викладені в письмовій формі цілі та плани, над втіленням яких у життя вони працюють щодня. Їм точно відомо, що вони являють собою, чого прагнуть і в якому напрямі рухаються¹⁰⁶.

На індивідуальному рівні в кожній людині є певна модель поведінки, яка може бути описана, наприклад, у вигляді реалізації життєвих сценаріїв за Є. Берном¹⁰⁷. З урахуванням того, що батьки (особи, які виконують їх роль) є першими соціальними агентами для дитини і перехід в усвідомлене життя відбувається через комунікацію з ними, будь-яка особиста стратегія починається з місії. Першими клієнтами для дитини є батьки. Одночасно в процесі соціалізації формуються первинні цінності як правила (норми) комунікації з батьками. Отже, останнім формується бачення себе у просторі оточуючих людей і норм комунікації з ними. Якщо людина замислюється про стратегію у зрілому віці, то в неї вже є і місія, і бачення, і цінності, які просто ще не формалізовані.

Між двома індивідами (X і Y) може бути чотири випадки взаємодії залежно від наявності або відсутності стратегії (табл. 5.1):

випадок «А»: {«Є стратегія в індивіда X»; «Є стратегія в індивіда Y»};

випадок «В»: {«Є стратегія в індивіда X»; «Немає стратегії в індивіда Y»};

випадок «С»: {«Немає стратегії в індивіда X»; «Є стратегія в індивіда Y»};

випадок «D»: {«Немає стратегії в індивіда X»; «Немає стратегії в індивіда Y»}.

¹⁰⁶ Трейси Б. Мастер времени: пер. с англ. С.Э. Борич. Минск: Попурри, 2017. 144 с. (с.8).

¹⁰⁷ Берн Э. Люди, которые играют в игры. Москва: Эксмо, 2003. 576 с.

Таблиця 5.1

Матриця потенціалу узгодження індивідуальних стратегій

Інди- від X	Індивід Y	
	Є стратегія	Немає стратегії
Є страте- гія	<p>«А»</p> <p>Індивіди мають можли- вість узгодити стратегії один з одним</p>	<p>«В»</p> <p>Можливе узгодження в одно- сторонньому порядку. Індивід «Y» діє згідно зі стратегією індивіда «X»</p>
Немає страте- гії	<p>«С»</p> <p>Можливе узгодження в односторонньому по- рядку. Індивід «X» діє згідно зі стратегією індивіда «Y»</p>	<p>«D»</p> <p>Індивідам «X» і «Y» нічого уз- годжувати і вони діють у рам- ках стратегії когось третього (індивідуального або колектив- ного стратега «Z»)</p>

Випадок «А» (є стратегія в обох індивідів)

Особисті стратегії, як правило, узгоджуються в рамках інституту сім'ї, та базисом узгодження може бути і місія, і бачення, і цінності. Наприклад, спільним клієнтом може бути дитина або спільний бізнес, і подружжя є один для одного клієнтами. Ціннісною базою може виступати спільна ідеологія (наприклад, Ленін і Крупська). Образ майбутнього, описаний у баченні, також можна використовувати як базис узгодження всієї стратегії. Беручи шлюб, люди намагаються втілити свій образ майбутнього в життя.

Якщо перефразувати міркування І. Канта¹⁰⁸ про шлюб, то можна сказати, що за допомогою шлюбу подружжя стає суб'єктом реалізації стратегії подружжя та за допомогою цього реалізує свою власну стратегію, і навпаки.

Створення колективної стратегії можна розглядати як продукт узгодження особистих стратегій. Наприклад, коли закладається компанія, узгоджуються особисті стратегії засновників

¹⁰⁸ Кант И. Лекции по этике: пер. с нем. / общ. ред., сост. и вступ. ст. А. А. Гусейнова. М.: Республика, 2000. 431 с. (с. 158).

відносно місії, бачення і цінностей. При цьому первинним елементом є місія. Якщо один із засновників бажає, щоб компанія виробляла автомобілі, другий – дитяче харчування, а третій – одяг, створити компанію навряд чи вийде. Для спільної стратегії необхідне єдине розуміння клієнта та продукту. У той же час і кардинальна розбіжність у цінностях може стати неподоланною перешкодою для узгодження стратегій. У подальшому, як обґрунтовано вище, узгоджується спільне бачення. У будь-якому разі стратегія такої організації буде продовженням особистих стратегій, де є місце для інших елементів місійного простору.

Узгодження особистих стратегій дуже часто має цілком прикладний локальний характер, коли узгоджуються цілі. Наприклад, спільний похід у гори групи осіб, які цілком можуть мати різні цінності та значною мірою різний місійний простір, але єдиний образ локального майбутнього на вершині гори, на яку вони сходять разом.

Випадок «В» і випадок «С» (стратегія є в одного з індивідів)

Випадки «В» і «С» є дзеркальним відображенням один одного і можуть розглядатися як тотожні. Індивід, у якого немає стратегії, автоматично вбудовується в реалізацію стратегії, яка є в іншої людини. Оскільки абсолютна бездіяльність неможлива, залишається тільки напрям дії, запропонований ззовні та викладений у чужій стратегії.

Випадок «D» (у жодного з індивідів немає стратегії)

Наявність великої кількості людей без стратегій цілком закономірна з позицій ресурсозатратності будь-якого управління, у тому числі стратегічного. За оцінками експертів у сфері проєктного менеджменту, близько 20% часу при реалізації проєктів витрачається на планування¹⁰⁹. Отже, у людей, які не займаються стратегуванням, залишається більше часу на практичну діяльність або дозвілля, що надають більше задоволення, ніж фор-

¹⁰⁹ Кузнецов М.В., Симдянов И.В. Программирование: степени успешной карьеры. СПб.: БХВ-Петербург, 2006. 320 с. (с.107).

мальне стратегування. З іншого боку, з позицій нейрофізіології для деяких людей енерговитратна турбота про майбутнє може бути позбавлена будь-якого сенсу на даний момент.

Узгодження діяльності в даному випадку відбувається не на стратегічному, а на операційному рівні. Через звичку така діяльність може мати довгостроковий характер і сприйматися як стратегічна активність. При цьому обидва індивіди діють у рамках стратегії когось третього (індивідуального або колективного стратега або стратегів).

5.3. Узгодження особистих і колективних стратегій¹¹⁰

Узгодження особистої та колективної стратегій має два аспекти. З одного боку, індивід приймає стратегію організації, а з іншого – організація враховує стратегію індивіда. Часто даний процес відбувається за замовчуванням.

З урахуванням того, що стратегія може бути або не бути в компанії та співробітника, доцільно розглянути чотири можливі ситуації їх взаємодії (табл. 5.2). Аналогічно ці випадки позначені «А», «В», «С», «D»:

випадок «А»: {«Є стратегія в організації»; «Є стратегія в індивіда»};

випадок «В»: {«Є стратегія в організації»; «Немає стратегії в індивіда»};

випадок «С»: {«Немає стратегії в організації»; «Є стратегія в індивіда»};

випадок «D»: {«Немає стратегії в організації»; «Немає стратегії в індивіда»}.

Кожен із випадків буде розглянуто з позицій індивіда й організації.

¹¹⁰ У даному підрозділі частково використано матеріали статті: Дудка Б. Вишевский А. Возможности повышения мотивации персонала через согласование личных жизненных целей и целей компании // Вісник Донецького національного університету. 2012. №2. С. 39-43.

Таблиця 5.2

**Матриця потенціалу узгодження особистих
і корпоративних цілей**

Організація	Індивід	
	Є стратегія	Немає стратегії
Є стратегія	<p align="center">«А» Компанія та співробітник можуть узгодити свої стра- тегії</p>	<p align="center">«В» Компанія та співробітник не можуть узгодити свої стратегії. Компанія може використовувати співробі- тника у своїх стратегічних інтересах, а співробітник її – ні</p>
Немає стратегії	<p align="center">«С» Компанія та співробітник не можуть узгодити свої стратегії. Співробітник може реалізувати свою стратегію, використовую- ючи компанію</p>	<p align="center">«D» Компанія та співробітник не можуть узгодити свої стратегії. Співробітник просто виконує обов'язки, а компанія – операційні плани</p>

Випадок «А» (є стратегія в організації та індивіда)

Узгодження стратегії організації та співробітника може реалізуватися на базі цінностей, бачення і рідше – місії. Саме система цінностей, яка обумовлює організаційну культуру, утримує або відторгає співробітників. Образ майбутнього компанії також здатен залучити співробітників до участі в його забезпеченні. Щодо місії, то співробітник є клієнтом для організації, а організація – клієнтом для співробітника. При цьому клієнт компанії може бути клієнтом і для співробітника. Наприклад, особиста мета боротьби з раком або бідністю може відповідати місії організації.

Якщо стратегії співробітника та компанії збігаються, як мінімум, частково, то створюється мотивуючий ефект від діяльності співробітника в інтересах компанії, який автоматично приводить до реалізації його особистої стратегії. При цьому з позиції

співробітника є можливість узгоджувати цілі в односторонньому порядку. Фактично виникає дилема: навіщо розголошувати свою особисту стратегію, якщо можна її залишити в таємниці та узгодити в односторонньому порядку. У цьому випадку всі мотиваційні переваги від узгодження для співробітника залишаються, однак компанія не може використовувати стратегії співробітників в управлінні й розвитку персоналу. І якщо співробітник використовує цей підхід, то результати та образ його дій можуть указувати на невідповідність заявлених і фактичних цілей, що призведе до припинення конструктивного співробітництва між співробітником і компанією. Виходом із такої ситуації буде зміна місця роботи співробітником.

Узгодженість стратегій породжує лояльність до компанії, оскільки «переманити» такий персонал можливо, тільки заново узгодивши індивідуальну стратегію зі стратегією іншої компанії.

Необхідно звернути увагу на те, що у випадку одночасної реалізації особистої та корпоративної стратегії співробітник обмінює свою працю на додаткову вигоду, яку він одержує при досягненні особистих цілей. За відсутності узгодженості (випадок «D») співробітник і компанія взаємодіють винятково в економічній площині. У цьому випадку особисті стратегічні устремління співробітника лежать поза межами компанії, і його мотиваційна спрямованість має інструментальний характер¹¹¹. Робота в компанії розглядається ним як інструмент досягнення проміжних цілей – обміну праці на грошовий еквівалент, який згодом буде витрачений працівником на досягнення дійсних особистих цілей. Отже, обмін міри праці в компанії на відповідний грошовий еквівалент при одночасній реалізації особистої стратегії (наприклад, розвиток професійних і особистісних якостей, подорожі при відрядженнях тощо) приведе до мотивованої поведінки працівника.

При узгодженні стратегій на локальному рівні цілі індивіда та компанії можуть бути діаметрально протилежними. Наприклад, у співробітника на позиції X може бути бажання заробляти

¹¹¹ Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации (ч. 1) // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2. С. 53-62. (с. 55).

як мінімум Y , у той час як кадрова політика компанії припускає можливість оплати тільки в розмірі Z ($Z < Y$). Діаметрально протилежними можуть бути цілі компанії та співробітника щодо умов взаємного співробітництва. Для компанії бажано, щоб співробітник звільнявся тільки тоді, коли він не потрібний компанії, а співробітник воліє звільнитися тільки за власним бажанням. Тому основу для спільних цілей компанії та співробітника не слід шукати в конкурентній сфері (наприклад, одержання прибутку). Для вирішення даної проблеми необхідно спиратися на ДНК компанії та співробітника.

При узгодженні особистих стратегій і стратегій територіальних утворень населення виступає безальтернативним клієнтом та основою місії будь-якої держави, міста та ін. Якщо цінності, які домінують на певній території, та/або образ її майбутнього не відповідають особистим цінностям, то людина, як правило, їде до іншого місця або докладає зусиль, щоб змінити владу, яка керується неприйнятною для неї стратегією.

Для індивіда при узгодженні стратегії з державним утворенням пропонується така послідовність: цінності (конституція, традиції, культура) – бачення (образ майбутнього) – місія (державні послуги).

Показовими в цьому питанні є міграційні процеси, коли люди з країн з економічними і військово-політичними проблемами масово переміщуються в економічно та політично благополучні держави, що дають більші можливості та мають більш привабливу ціннісну базу. Однак якщо стратегії мігранта відповідає тільки образ майбутньої держави і якість загальнодержавних послуг, то виникають конфлікти на підставі цінностей.

Як відзначає Н. Фергюсон, ніщо не ілюструє різницю між двома американськими революціями краще, ніж такий факт: у США одна конституція (мінлива, але незмінна), а у Венесуели їх поки було 26. Лише в Домініканській Республіці було більше конституцій – 32. Гаїті й Еквадор посідають у цьому рейтингу третє (24 конституції) і четверте місця (20 конституцій). На відміну від США, де конституція покликана зміцнити «уряд зако-

нів, а не людей», у Латинській Америці конституції служать інструментами повалення верховенства права¹¹².

Держави приймають у громадянство або по праву «грунту», або по праву «крові», ніби упускаючи з поля зору цінності та бачення. У цьому випадку усвідомлений відбір (як на підприємствах через відповідність цінностям при найманні на роботу) неможливий. Узгодженість бачення і цінностей особистості та країни породжує у громадянина зрілий, усвідомлений патріотизм і готовність докласти максимум зусиль для розвитку своєї батьківщини.

Випадок «В» (в організації є стратегія, а в індивіда – немає)

Компанія використовує співробітника як сліпий інструмент. У цьому випадку, з одного боку, компанія втрачає потенціал додаткової мотивації, як у випадку «А», а з іншого – у неї немає необхідності витратити ресурси на узгодження різноспрямованих стратегій між компанією та співробітником. При цьому співробітник може заповнити вакуум власної стратегії корпоративною стратегією організації, у якій працює.

Аналогічно для територіальних утворень. Якщо громадянин не має особистої стратегії, то він перетворюється на «сліпого раба» державної машини.

Випадок «С» (в організації немає стратегії, а в індивіда – є)

З позиції співробітника випадок «С» є досить цікавим, тому що містить і загрози, і значні можливості. З одного боку, якщо співробітник бачить, яким чином на даному етапі компанія сприяє реалізації особистої стратегії, то він може її використовувати максимально вигідно для себе, без почуття провини і будь-яких моральних зобов'язань. Однак співробітник може не розуміти, куди рухається компанія, у якої відсутня стратегія, що під-

¹¹² Фергюсон Н. Цивілізація. Чем Запад отличается от остального мира. М.: Corpus, 2014. 568 с.

вищує ступінь невизначеності в його майбутньому та сприяє пошуку більш стратегічно зорієнтованого роботодавця.

Аналогічно і при взаємодії індивіда та територіального утворення. У цьому випадку держава для індивіда розглядається як інструмент реалізації особистих стратегій¹¹³. І якщо держава не сприяє реалізації його стратегії, то він шукає іншу державу.

Випадок «D» (немає стратегії ні в організації, ні в індивіда)

Якщо у співробітника й організації немає стратегії, то це означає, що вони реалізують стратегію іншої організації. Зусилля співробітника і компанії націлені на виконання операційних завдань. Модель поведінки й образи мислення – консервативні, спрямовані на перешкодження змінам.

5.4. Узгодження колективних стратегій

Потенціал узгодження стратегій організацій між собою та між територіальними утвореннями також представлений чотирима випадками (табл. 5.3):

випадок «А»: {«Є стратегія в організації X»; «Є стратегія в організації Y»};

випадок «В»: {«Є стратегія в організації X»; «Немає стратегії в організації Y»};

випадок «С»: {«Немає стратегії в організації X»; «Є стратегія в організації Y»};

випадок «D»: {«Немає стратегії в організації X»; «Немає стратегії в організації Y»}.

Випадок «А» (в організації X та Y є стратегія)

Узгодження стратегій компаній і територіальних утворень відбувається в рамках логіки кластерних утворень (наприклад

¹¹³ У даному контексті показовими є взаємовідносини олігархів і держави Україна.

Силіконова долина). Ядром об'єднання кластера є кінцевий клієнт, що споживає продукцію цього кластера. Отже, узгодження стратегій у цьому випадку здійснюється стосовно місії.

Таблиця 5.3

Матриця потенціалу узгодження стратегій організацій

Компанія «X»	Компанія «Y»	
	Є стратегія	Немає стратегії
Є стратегія	<p>«A» Компанії узгоджують свої стратегії в рамках кластера, екосистеми, асоціації</p>	<p>«B» Компанія «Y» діє згідно зі стратегією надсистеми, на яку впливає стратегія «X»</p>
Немає стратегії	<p>«C» Компанія «X» діє згідно зі стратегією надсистеми, на яку впливає стратегія «Y»</p>	<p>«D» Компанії «X» і «Y» діють у рамках стратегії надсистеми (це може бути і кластер, і екосистема, і міністерство, і національна організація тощо)</p>

Стратегії десятків, сотень і тисяч компаній узгоджуються в рамках логіки бізнес-екосистем (наприклад, Apple, Alibaba, Amazon та ін.). У цьому випадку також ядром є місія (клієнт і продукт).

Завдання узгодження стратегій рівнів територіальних утворень є надскладним.

Стратегування на місцевому, міському, регіональному і національному рівнях має свої особливості. Однак деякі принципи моменти для них є спільними. Щодо місії, то це наявність клієнта і територіальна прив'язка. Для всіх цих стратегій кінцевим клієнтом є населення відповідного територіального утворення, тобто мінімально можливий місійний простір уже є. Аналогічна ситуація з баченням. Будь-яке територіальне утворення припускає, що воно буде існувати вічно. Відповідно, апріорі бачення спрямовується в нескінченність. У конституції містяться цінності та керівні принципи.

У стратегії територіальних утворень можна чітко виділити того, хто створює стратегію, хто її затверджує і хто реалізує (відповідає за її реалізацію). Стратегію можуть розробляти як органи влади, так і представники місцевої громади (населення) і запрошені експерти. Затверджує стратегію завжди орган влади, і він же відповідає за її реалізацію. Однак населення, фірми, організації, розташовані в межах відповідної території, не можна розглядати як суб'єкта реалізації загальнонаціональної, регіональної або муніципальної стратегії. Вони знаходять свою локальну (регіональну, організаційну, особисту) суб'єктність тільки в той момент, коли формують свої стратегії та визначають своїх клієнтів.

Становить інтерес питання узгодження стратегії держави та міста. Відмінність цих територіальних утворень полягає в ресурсах і ступені гармонійності. Міста – найбільш гармонійні, відповідають критеріям системи утворення. Вони постійно зростають і деякі мають тисячолітню історію існування. Держави мають більший матеріальний ресурс, але менш яскраво виражена наявність характеристик системи¹¹⁴.

У системі державного управління, на відміну від корпоративного, виникає ряд особливостей, пов'язаних із відсутністю чіткої ієрархії та необхідності дотримання демократичних принципів від місцевого до національного рівня при взаємодії органів влади, громадянського суспільства і бізнесу.

У контексті місії населення міста є одночасно населенням певного регіону та країни, а отже, місія може бути базисом узгодження різнорівневих стратегій.

Місії різних регіонів і міст можуть не узгоджуватися, тому що клієнт – різний. Аналогічна ситуація спостерігається з баченням. Якщо різні регіони мають діаметрально протилежні вектори розвитку, то гармонізувати їх бачення майбутнього на державному рівні неможливо.

Із цього випливає, що стратегування можливе тільки згори вниз: з державного до місцевого рівня. В іншому разі узгодження

¹¹⁴ Складно знайти на мапі світу держави, які мають тисячолітню безперервну історію існування.

місії місцевих стратегій на регіональному рівні та регіональних стратегій на державному неможливе¹¹⁵.

Випадки «В» і «С» (стратегія є в одній з організацій) і випадок «D» (немає стратегії у жодній з організацій)

Якщо в організації або територіального утворення немає власної стратегії, то це означає, що їй (йому) доводиться приєднуватися до реалізації стратегії надсистеми, яка розробляється шляхом узгодження стратегій компаній, у яких вони є.

5.5. Цінності як універсальний базис узгодження стратегій

Місія та бачення можуть конкурувати на різних рівнях. Наприклад, один і той самий клієнт може бути зазначений у місії різних організацій, і тоді вони будуть за нього конкурувати. Або бачення двох компаній в одній галузі може припускати, що кожна з них претендує бути лідером, і тоді вони конкуруватимуть за цю позицію. А цінності є тим універсальним базисом, який дозволяє забезпечити узгодження різних стратегій, тому що цінності, на відміну від місійних і візійних компонент, можуть використовуватися кожним без шкоди іншим. Чим більше людей розділяють цінність, тим вона має більше значення для суспільства. Має місце сітьовий ефект, коли кожен новий послідовник цінності робить її більш цінною для всіх.

Як правило, задекларовані організацією цінності мають формальний характер, не в повному обсязі розуміються та приймаються співробітниками і, як наслідок, недостатньо використовуються на практиці. Залишаються без відповідей питання: «як донести цінності до внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів?», «як зрозуміти, чи відповідають цінностям організації співробітники, які прагнуть у ній працювати?», «як здійснювати трансформацію

¹¹⁵ У додатку В розглянуто проблеми стратегічного управління в Україні.

цінностей?», «на якій основі формувати програму КСВ?», «як заохочувати співробітників?» та ін.

Проблема загального розуміння та сприйняття цінностей в організації унеможливує імплементацію управління за цінностями, що в сучасних мінливих умовах часом розглядається як більш прогресивна модель, ніж навіть управління за цілями.

Без загального розуміння цінностей на рівні окремої організації їх неможливо в подальшому узгоджувати на національному і глобальному рівнях. Для формування загальної системи цінностей організації передбачається використання культурних артефактів. Розуміння загальних цінностей у сфері музики, живопису, кінематографії, філософії, літературі, спорті тощо дозволяє виявити відповідні до цінностей елементи корпоративної культури:

- «корпоративний» (тотемний) філософ;
- «корпоративний» (тотемний) художник;
- «корпоративний» (тотемний) композитор;
- «корпоративний» (тотемний) поет/письменник;
- «корпоративний» (тотемний) режисер;
- «корпоративний» вид спорту тощо.

Залежно від еталона розроблено інструменти популяризації цінностей через культурні артефакти серед співробітників і зовнішніх стейкхолдерів (табл. 5.4).

Наявність такого сонму «тотемних» філософів, художників, режисерів та ін., що відображає корпоративні цінності, дозволить сформувати унікальну ціннісну атмосферу організації або території, яку неможливо скопіювати конкурентам.

Окремим питанням є узгодження цінностей у стратегіях різного рівня. Різниця цінностей у регіонах і на рівні місцевих громад обумовлює істотну відмінність у підходах до реалізації цілей державної стратегії на регіональному та місцевому рівнях.

Співвідношення цінностей на різних рівнях управління може бути описано двома шляхами: незалежно один від одного (рис. 5.1А) або ієрархічно узгоджено (рис. 5.1Б). Перший підхід може привести до ситуації, коли цінності на регіональному і місцевому рівнях не мають нічого спільного.

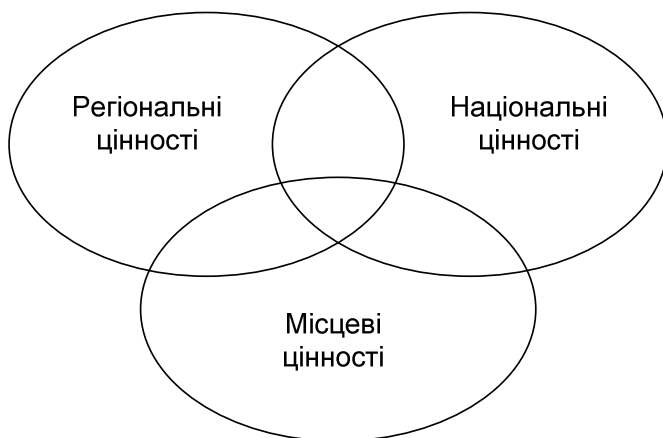
**Інструменти популяризації елементів
корпоративної культури**

Елемент корпоративної культури	Інструмент популяризації
Корпоративний філософ	Запрошення для виступу перед колективом професійних філософів і прекрасних ораторів
Корпоративний художник	Проведення майстер-класів з написання відповідних картин
Корпоративний композитор	Виконання на корпоративних заходах музики «тотемного» композитора
Корпоративний поет / письменник	Заохочення співробітників працями «тотемних» авторів
Корпоративний режисер	Створення ремейків фільмів «корпоративного» режисера за методологією швединга*
Корпоративний вид спорту	Спонсорська допомога видам спорту, які є «тотемними», а не випадковими

* Швединг (sweding) – створення аматорських ремейков відомих кінострічок.

Отже, цінності мають бути узгоджені за схемою, де «державні цінності» є складовою частиною «регіональних», які, у свою чергу, містяться в «місцевих» цінностях (рис. 5.1Б)¹¹⁶. Повний збіг цінностей неможливий через об'єктивно існуючі регіональні та місцеві відмінності.

¹¹⁶ Зворотний порядок, коли «місцеві цінності» входять у «регіональні», які, у свою чергу, «входять» у «державні», неможливий, оскільки існують цінності, специфічні для даної місцевості, та неможливо прийняти їх на загальнонаціональному рівні.



А



Б

Рис. 5.1. Варіанти моделі узгодження цінностей на різних рівнях стратегування

Основні положення та висновки до розділу 5

1. Відсутність особистих стратегій як основна проблема.

Основною проблемою формування й узгодження стратегій є низький рівень культури стратегування серед населення. Складається парадоксальна ситуація, коли люди, які не мають усвідомлених (відрефлексованих) стратегій, спочатку створюють колективні стратегії, а потім ще намагаються узгодити їх між собою. Це призводить до негативних наслідків, особливо на рівні територіальних утворень.

2. Практичні аспекти узгодження особистої стратегії та стратегії організації. Найбільш перспективним підходом до узгодження особистих і корпоративних цілей є формування корпоративної культури на базі культурних артефактів. Культурний базис не припускає боротьби за ресурси між компанією та співробітником, що забезпечує його стійкість до економічної кон'юнктури.

3. Обмеження при узгодженні стратегій. З урахуванням особливостей самого процесу стратегічного управління виявлено обмеження при узгодженні корпоративних та особистих цілей:

стратегії співробітника і компанії постійно коригуються, а іноді кардинально змінюються;

кількість співробітників може перевищувати сотні тисяч, і встановлення особистих цілей, їх формалізація та узгодження зі стратегією компанії може бути трудомістким процесом;

співробітники можуть не бажати ділитися своїми стратегіями з компанією, колегами, керівництвом та ін. Розголошення дійсних особистих цілей може мати негативні наслідки для співробітника. Його особисті цілі можуть прямо конкурувати з цілями безпосереднього керівництва або співробітників, які обіймають вищі посади;

для компанії розгорнута версія стратегії, яка описує способи досягнення стратегічних цілей, є комерційною таємницею;

компанія повинна орієнтуватися не тільки на співробітників, але і на інших стейкхолдерів, у яких можуть бути протилежні очікування щодо стратегії компанії.

4. *Шляхи подолання обмежень.* Узгодження цілей необхідно здійснювати на постійній основі не рідше, ніж актуалізацію самої стратегії, враховуючи переміщення персоналу. При цьому зв'язок узгодження особистих і корпоративних стратегій у контексті плинності кадрів виглядає неоднозначним. З одного боку, якщо цілі збігаються, то ключові кадри будуть консолідуватися в рамках компанії, з іншого – розуміння цінним і корисним для компанії співробітником того, що його стратегія не може бути реалізована в рамках даної компанії, підштовхне його до пошуку іншої компанії як роботодавця. Дана ситуація відіграє регуляторну роль, виключаючи з компанії нелояльних співробітників, що слід розглядати для організації як благо.

Узгодження особистих і корпоративних стратегій для компанії з кількома тисячами співробітників переростає у величезний проект, який потребує більших ресурсів. Усіх співробітників охопити не можна, а отже, на першому етапі необхідно визначити ключових із них. При цьому інші співробітники згодом переміщуватимуться «вгору» кар'єрними сходами, стаючи ключовими, і їх особисті стратегії відіграватимуть усе більшу роль для організації. Аналогічним образом необхідно надходити при найманні співробітників на ключові посади ззовні.

5. *Загальна схема узгодження особистих і колективних стратегій.* Узгодження особистих і колективних стратегій іде від високорівневої частини кожної зі стратегій до прикладних дій (рис. 5.2).

6. *Основи узгодження стратегій* (табл. 5.5). Між стратегіями індивідів базисом узгодження виступають місія, бачення та цінності. Між індивідом і організацією – переважно цінності, а між організаціями – переважно місія.

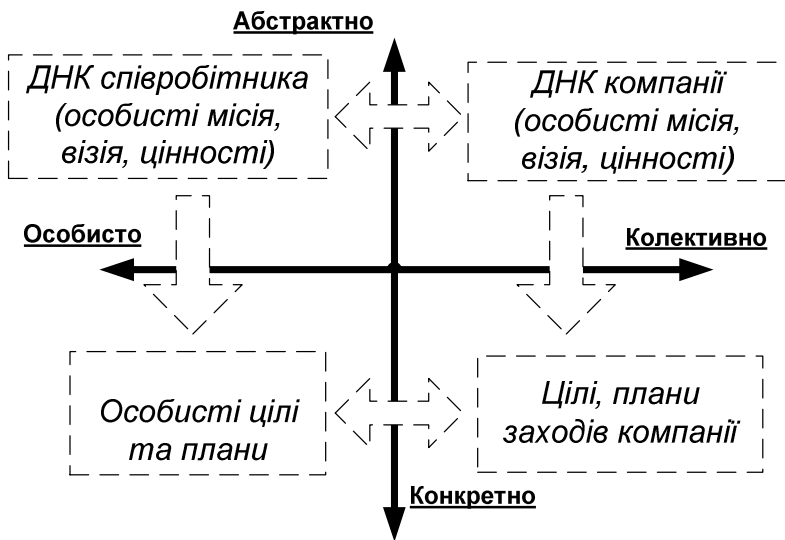


Рис. 5.2. Загальна теорія стратегування як базис узгодження особистих і колективних стратегій

Таблиця 5.5

Базис узгодження стратегій індивіда та організації

Стратегія	Індивід	Організація
Індивід	Місія, бачення, цінності	Цінності
Організація	Цінності	Місія

Розділ 6. ІДЕОЛОГІЯ СТРАТЕГУВАННЯ І ТЕХНОЛОГІЯ БЛОКЧЕЙН ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПОБУДОВИ «ЦАРСТВА СУБ'ЄКТНОСТІ»

Проблема формування справедливого суспільства та відповідної йому держави хвилювала найвидатніших мислителів ще з часів античності (Платон, Аристотель). Аристотель у своїй праці «Політика» розглядав державу як людське спілкування в найбільш досконалій його формі, що дає людям повну можливість жити відповідно до їх прагнень¹¹⁷. Пошуки оптимальних форм організації суспільства здійснювалися й у середині другого тисячоліття нашої ери (Н. Макіавеллі, Т. Мор, Т. Кампанелла, Т. Гоббс): пізніше розроблялися різні теорії природного права і суспільного договору (Дж. Локк, Ж.-Ж. Руссо, Є. Кант), і вже у ХХ ст. стала формуватися теорія справедливості (Дж. Ролз). Усі ці теорії певною мірою стосуються проблем формування влади й розподілу прав і обов'язків відносно суб'єкта та об'єкта, які у працях філософів описувалися через взаємодію раба і пана, а з позицій сучасного менеджменту являють собою суб'єкт-об'єктні відносини.

Як відзначав Аристотель, «В цілях взаимного самосохранения необходимо объединяться попарно существу, в силу своей природы властвующему, и существу, в силу своей природы подвластному. Первое благодаря своим умственным свойствам способно к предвидению, и потому оно уже по природе своей существо властвующее и господствующее; второе, так как оно способно лишь своими физическими силами исполнять полученные указания, является существом подвластным и рабствующим»¹¹⁸. І далі: «...власть господина над рабом есть своего рода наука»¹¹⁹, а «раб неспособен поставить себе жизненные цели, выходящие за пределы того, что непосредственно нужно для поддержания

¹¹⁷ Аристотель. Политика: пер. с древнегреч. С.А. Жебелева. М.: АСТ, 2017. 384 с. (с.41).

¹¹⁸ Там само (с. 4-5).

¹¹⁹ Там само (с. 10).

существования, тогда как свободный гражданин преследует дальнейшие цели, для которых предшествующие служат средствами. Этим различием определяется слабость рабов как группы, они оказываются зависимыми от представителей группы свободных граждан, способных находить себе стимулы для действия и управляться с деньгами для самообогащения. Это позволяет гражданам, если и не эксплуатировать рабов, то пользоваться их трудом для своих надобностей»¹²⁰. Відсутність цілей і стратегій робить групу рабів не здатною до революції (кардинальної трансформації життя суспільства) та обумовлює можливість прояву їх невдоволення тільки у вигляді бунту.

Невипадково одним із питань, яке розглядав М. Гегель у «Феноменології духу», було протистояння раба та пана¹²¹. У подальшому на національному і наднаціональному рівнях це протистояння перейшло, з одного боку, у протистояння класів (марксизм), а з іншого – у протистояння націй.

На початку ХХ ст. на виробничому рівні виникли науково обґрунтовані теорії управління (фордизм, тейлоризм). Сучасні вчені у сфері стратегічного менеджменту окремо виділяють школу влади, зазначаючи, що формування стратегії обумовлене владними і політичними силами¹²².

Однак усі спроби розробити універсальний концепт організації суспільства на кожному з рівнів дотепер не мали успіху. Велика кількість людей не тільки в рамках теоретичних концептів, але і на практиці перебуває у підпорядкованому становищі або зазнає політичної або економічної дискримінації. При цьому розвиток сучасних цифрових технологій (штучний інтелект, блокчейн, електронна демократія тощо) і управлінських моделей

¹²⁰ Мутсопулос Э. Аристотель о моральных и экономических кризисах // Вопросы философии. 2016. № 5. с.128-136. (с. 129).

¹²¹ Гегель Г. Феноменология духа: пер. Г.Г. Шпета. М.: Наука, 2000. 495 с. (с.101-103).

¹²² Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2001. 336 с. (с. 214).

(наприклад, стратегічне управління, холакратія¹²³) створює принципово нові можливості для побудови суспільства, де переважають суб'єкти (пани), а не об'єкти (раби). Опис цих можливостей, незважаючи на їх актуальність, залишається без уваги з боку сучасних науковців, що обумовило необхідність даного дослідження.

Суб'єкт-об'єктні відносини становлять основу формування будь-якого суспільства. Суб'єкт, об'єкт і правила їх комунікацій визначають інституціональне середовище¹²⁴ або режими¹²⁵ функціонування суспільства, що простежується в рамках логіки основних політико-економічних ідеологій ХХ ст.

6.1. Суб'єкт-об'єктні відносини в логіці основних ідеологічних течій

До початку ХХ ст. остаточно оформилися три провідні політико-економічні ідеології: лібералізм, комунізм (марксизм) і націонал-соціалізм. Їх основна суть як з економічних, так і політичних позицій гармонійно описується в термінах суб'єкт-об'єкт (пан-раб).

¹²³ Холакратія – це один із способів децентралізації влади. Ієрархія (холархія) вибудована таким чином, що кожен співробітник може впливати на життя компанії та має повну владу в рамках своєї ролі та зобов'язань. Топ-менеджмент у компанії, яка працює за холакратією, визначає її призначення і стратегії, а всі повноваження щодо їх реалізації віддає виконавцям. Процеси в холакратії описані у вигляді ролей, кожна з яких має призначення, яке показує, як ця роль рухає всю компанію до її мети. При такому управлінні компанія все ще вибудована зверху вниз, але як «ієрархія цілей», а не ієрархія влади. Рішення приймаються згідно з визначеним протоколом.

¹²⁴ Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера. М.: Начала, 1997. 180 с.

¹²⁵ Ляшенко В.И. Финансово-регуляторные режимы стимулирования экономического развития: введение в экономическую режимологию: моногр.; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. Донецк, 2012. 370 с.

У націонал-соціалістській ідеології передбачається наявність нації-пана, тобто побудова соціалізму для окремої нації. Усі інші нації розглядаються як народи-раби. У рамках цієї логіки тільки нація-пан наділена суб'єктністю і зобов'язана підпорядкувати народи-об'єкти. Сенс існування народів-рабів припускає виняткове обслуговування нації-пана в економічному та політичному плані. Націонал-соціалістській логіці певної мірою відповідає мир-системний аналіз (А. Франк, Є. Валлерстайн, С. Амін та ін.), де роль пана-суб'єкта відіграє ядро системи (найбільш розвинуті країни), раба-об'єкта – периферія та напівпериферія (увесь інший світ).

Комунізм, залишаючи національний та індивідуальний контекст поза увагою, наголошує на взаємодії класів. Він припускає знищення класу панів (капіталістів), а отже, побудову безкласового суспільства, де все рівні та підпорядковуються тільки знеособленій самодостатній системі. Однак відсутність суб'єкта не робить учорашнього об'єкта суб'єктом, так у нього залишається можливість «плисти за течією», запланованою системою. Таким чином, передбачається побудова суспільства об'єктів.

Лібералізм визначає чільну роль індивіда, що припускає наявність суспільства реальних і потенційних панів. Будь-який громадянин є або дійсним (капіталіст), або потенційним паном (службовець, робітник). Найманий робітник може накопичити досвід і капітал (або взяти необхідні ресурси у вигляді банківського кредиту або знайти партнера) і сам стати капіталістом. У цій логіці «американська мрія» – це універсальна стратегія набуття суб'єктності.

Спільне для наведених ідеологічних теорій полягає в тому, що жодна з них не припускає побудови «царства суб'єктності» тут і зараз для основної частини населення. Такий стан речей можна вважати невинуватим, якщо врахувати відсутність особистих цілей у більшості населення.

6.2. Переваги «царства суб'єктності» перед «царством свободи»

Унаслідок Другої світової війни (1945 р.) націонал-соціалістська ідеологія трансформувалася в націонал-популізм, а «холодної війни» (1991 р.) – марксизм трансформувався в регіонал-соціалізм (Китай, В'єтнам, Куба). Переважною ідеологією став лібералізм, що дозволило Ф. Фукуямі заявити про «кінець історії». Він, аналізуючи у тому числі «панування і рабство»¹²⁶, спробував обґрунтувати переваги життя в новому, дійсному (ліберальному) «царстві свободи». При цьому Ф. Фукуяма визнає той факт, що істотна соціальна нерівність залишиться навіть у найдосконалішому ліберальному суспільстві. І будь-яка спроба дати знедоленим «рівну гідність» означатиме обмеження свободи або прав інших людей, тим більше, що саме джерело знедоленості корениться глибоко в структурі суспільства, а кожна спроба захистити робітників від безробіття або фірму від банкрутства означає зменшення економічної свободи¹²⁷. Таким чином, свобода і в ліберальному суспільстві досить сильно обмежена наявними можливостями, залишається тільки свобода вибору (люди вільні, тобто вони здатні на самостійний моральний вибір¹²⁸). Однак реалізація і цієї можливості вибору виконується неповною мірою. Як показує практика, діставши свободу, середній клас не зміг стати повноцінним суб'єктом прийняття стратегічних рішень, а залишився об'єктом для маніпуляцій з боку великого капіталу і політичних партій.

Таким чином, одержання свободи не тотожне її використанню. До того ж, як довів Е. Фромм, одержання свободи породжує екзистенціальний страх, спроби заглушити який через надлишкове споживання закінчуються невдачею, що приводить

¹²⁶ Фукуяма Ф. Конец истории и последний человек: пер. М. Б. Левина. М.: АСТ, 2004. 588 с. (с. 292-305).

¹²⁷ Там само (с. 440).

¹²⁸ Там само (с. 447).

до «втечі від свободи»¹²⁹ колективним способом «дорогою до рабства»¹³⁰.

У підсумку має місце порочне коло (рис. 6.1). Неможливість перебування «в рабстві» обумовлює боротьбу та набуття свободи, яка змінюється «втечею від свободи» «дорогою до рабства».

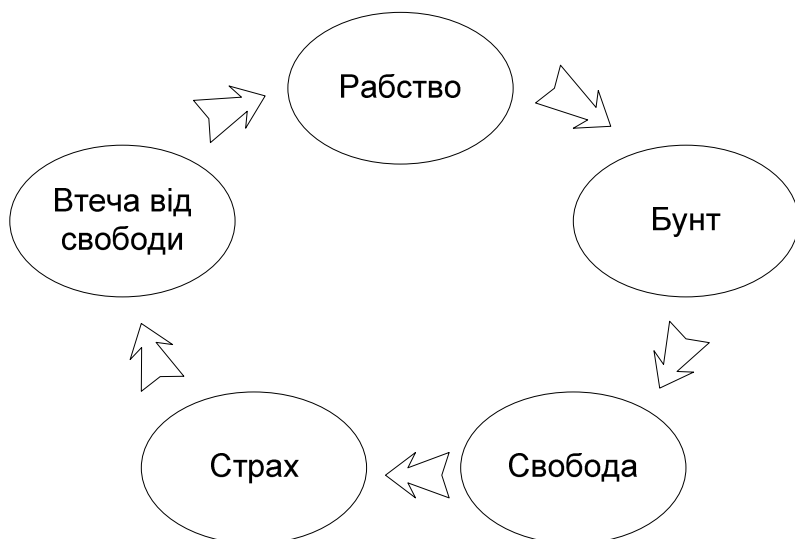


Рис. 6.1. Порочне коло від свободи до рабства

Розірвати порочне коло (між фазами «одержання свободи» і «втеча від свободи») дозволяє ідеологія стратегування, яка забезпечує формування суб'єктності індивідів. Наявність суб'єктності, тобто діяльності на основі власного цілепокладання, допомагає подолати екзистенціальний страх, забезпечує осмислену колективну діяльність, а отже, позбавляє сенсу «втечу від свободи» і, більше того, мотивує використовувати цю свободу вибору максимально продуктивно.

¹²⁹ Фромм Э. Бегство от свободы: пер. Г. Швейник, Г.Новичкова. М.: Академический Проект, 2008. 295 с.

¹³⁰ Хайек Ф. Дорога к рабству: пер. с англ. М. Гнедовский. М.: Новое изд-во, 2005. 264 с.

6.3. Критерії досягнення «царства суб'єктності»

Одним із факторів з позицій менеджменту, завдяки якому можна здійснити розмежування між суб'єктами та об'єктами, є наявність (відсутність) стратегії або, як мінімум, стратегічних (довгострокових) цілей. Навіть політична й економічна влада не забезпечує суб'єктність індивіда або організації, тому що вони можуть неусвідомлено реалізовувати волю справжнього суб'єкта. Тільки наявність цілей дозволяє робити усвідомлений, а отже, вільний вибір, що і є ознакою суб'єктності.

Як зазначено в підрозділі 5.2, за оцінками Б. Трейсі, тільки у 3% людей є чіткі, викладені в письмовій формі цілі та плани, над втіленням яких у життя вони працюють щодня. При цьому у 85% багатих людей є одна важлива мета, реалізації якої вони присвячують увесь свій час, і лише у 3% бідняків є мета, але працюють вони над нею час від часу¹³¹.

Виходячи з цих даних можна стверджувати, що в суспільстві є 3% суб'єктів і 97% об'єктів. А якщо припустити, що комунікації між суб'єктами та об'єктами розподілені рівномірно, то стає очевидним домінування об'єкт-об'єктних відносин у сучасному суспільстві (рис. 6.2), на частку яких припадає в даному випадку 94,09% усіх відносин. Суб'єкт-об'єктні та об'єкт-суб'єктні відносини сумарно становлять 5,82%, а суб'єкт-суб'єктні – 0,09%.

Таким чином, сучасне суспільство на індивідуальному рівні можна охарактеризувати як «царство об'єктності», де відсутня масова культура стратегування, на відміну від корпоративного рівня, де є стратегії розвитку або здійснюються спроби їх створення¹³².

¹³¹ Трейси Б. Мастер времени: пер. с англ. С.Э, Борич. Минск: Попурри, 2017. 144 с. (с. 7-8).

¹³² Вишне夫斯基 А.С. Стратегия в парадигмах преомодерна, модерна и постмодерна // Философия хозяйства. 2016. № 2. с.53-61. (с. 53).

Виникає очевидне питання: «що являють собою об'єкт-об'єктні відносини?». Найбільш просту відповідь можна сформулювати так: це відносини між об'єктами, які передбачають досягнення цілей суб'єктів.

97% Об'єкти	2,91% Суб'єкт- об'єктні відносини	94,09% Об'єкт- об'єктні відносини
	0,09% Суб'єкт- суб'єктні відносини	2,91% Об'єкт- суб'єктні відносини
3% Суб'єкти	3% Об'єкти	97% Об'єкти

Рис. 6.2. Сучасний розподіл відносин між суб'єктами та об'єктами

Заслуговує на увагу той факт, що збільшення кількості суб'єктів до 50% не приводить до формування суспільства суб'єктності (рис. 6.3), тому що в даному випадку суб'єкт-суб'єктні відносини становлять тільки 25%, як і об'єкт-об'єктні – 25%. При цьому домінують суб'єкт-об'єктні та об'єкт-суб'єктні відносини (50%), що по суті одне й те саме, оскільки не принципово, хто є ініціатором таких відносин, якщо можна однозначно встановити домінуючу сторону.

50% Об'єкти	25% Суб'єкт- об'єктні відносини	25% Об'єкт- об'єктні відносини
	25% Суб'єкт- суб'єктні відносини	25% Суб'єкт- суб'єктні відносини
	50% Суб'єкти	50% Об'єкти

Рис. 6.3. Рівномірний розподіл комунікацій між 50% суб'єктів і 50% об'єктів

Отже, щоб побудувати «царство суб'єктності», необхідно забезпечити суб'єктність більш ніж 70,72 % індивідів (рис. 6.4). У цьому випадку суб'єкт-суб'єктні відносини становитимуть більше 50% від загальної кількості рівномірно розподілених відносин, а об'єкт-об'єктні – менше 9%.

Також необхідно вказати на практичну проблему при формуванні стратегій компаній, організацій, установ, держав, регіонів та ін. Вона полягає в тому, що колективні стратегії найчастіше розробляють переважно ті, у кого немає особистих стратегій. У результаті має місце ситуація з тотальною перевагою колективних цілей над індивідуальними, що призводить до домінування абстрактних колективних інтересів над прикладними осо-

бистими інтересами. Цей процес розкрито у класичній праці Ф. Хайєка «Дорога до рабства»¹³³.

29,28% Об'єкти	20,7% Суб'єкт- об'єктні відносини	8,6% Об'єкт- об'єктні відносини
	70,72% Суб'єкти	50,1% Суб'єкт- суб'єктні відносини
		70,72% Суб'єкти

Рис. 6.4. Рівномірний розподіл комунікацій між 70,72% суб'єктів і 29,28% об'єктів

Таким чином, виникає завдання більш ніж 23-кратного збільшення кількості суб'єктів (з 3 до 70,72%) для формування «царства суб'єктності», яке можна вирішити тільки шляхом зміни культури і розширення використання сучасних цифрових технологій, таких як блокчейн.

¹³³ Хайек Ф. Дорога к рабству: пер. с англ. М. Гнедовский. М.: Новое изд-во, 2005. 264 с.

6.4. Можливості технології блокчейн для побудови «царства суб'єктності»

У випадку подальшого розширення управлінської культури та перенесення стратегування з корпоративного на індивідуальний рівень виникає проблема загального адміністрування цього процесу, без обмеження прав і свобод кожного учасника. Дана проблема вирішується шляхом використання однорангових цифрових платформ і технології блокчейн¹³⁴, яка створює можливості для переходу від подвійного запису (у термінах бухгалтерського обліку) до потрійного¹³⁵. Потрійний запис являє собою інструмент для тотального обліку всіма всього в будь-який час і в будь-якій точці простору (третій запис «вічно» зберігається в самій знеособленій і децентралізованій системі, яка діє скрізь, де є можливість для цифрових комунікацій, що скасовує необхідність у третій стороні для верифікації транзакцій, наприклад, аудиторів, банків та ін.).

Розвиток децентралізованих цифрових платформ на базі технології блокчейн¹³⁶ дозволяє забезпечити загальність використання стратегічного управління на індивідуальному і колективному рівнях у всіх аспектах його прояву. Цифрова блокчейн-платформа поєднує достовірність, приватність і публічність. Отже, індивідуальну стратегію можна привселюдно розміщу-

¹³⁴ Технологія блокчейн являє собою оцифрований, децентралізований реєстр подій, який функціонує онлайн у рамках єдиної мережі вузлів (наприклад комп'ютерів) і постійно поповнюється новими блоками (подіями, транзакціями) в хронологічному порядку без централізованого ведення обліку. Для ідентифікації сторін комунікації всередині мережі використовується криптографія. Реєстрація нової події відбувається після узгодження (консенсусу) всередині мережі за певним правилом. Цей консенсус оформлюється у вигляді нового блоку. Кожен вузол отримує копію відповідної транзакції, яка завантажується автоматично. Копії ланцюжків створених блоків зберігаються незалежно один від одного на всіх вузлах мережі.

¹³⁵ Schnoekel E. Blockchain-based Accounting // International Accountant. 2017. № 96 (November/December). P.23-25. (p.24).

¹³⁶ Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с. (с.42-51).

вати, робити її видимою тільки в необхідних випадках, але її неможливо безвісти знищити.

Таким чином, наявність цифрової блокчейн-платформи, де містяться стратегії всіх індивідуальних і колективних користувачів, дозволяє зіставляти задекларовані у стратегії цілі, цінності тощо з реальною діяльністю індивідів та організацій, яка фіксується через незнищуваний цифровий профіль і цифровий слід, який вони залишають. При зіставленні цифрових слідів із задекларованими цілями та стратегічних цілей між собою створюється можливість для:

формування загальної та універсальної культури стратегування;

агрегації цілей з індивідуального на вищі рівні;

підвищення рівня довіри між контрагентами та, як наслідок, зниження транзакційних витрат;

переходу до цифрового «царства суб'єктності».

Основні положення та висновки до розділу 6

1. *Обмеженість лібералізму.* Домінуюча ідеологія лібералізму залишає невирішеними дві проблеми: «царство ліберальної свободи» не залучає внутрішніх стимулів для використання цієї свободи; свобода породжує екзистенціальний страх і призводить до «втечі від свободи». Їх вирішення можливе з використанням ідеології стратегування в частині цілепокладання.

2. *Об'єкт-об'єктні відносини.* Безцільна діяльність індивідів і організацій обумовлює домінування об'єкт-об'єктних відносин. Якби всі люди, компанії, організації або установи вибрали такий спосіб дії, то консолідувати їх зусилля на економічні, політичні й технологічні реформи для справедливого розвитку суспільства було б неможливо. Однак колектив може бути суб'єктом, навіть якщо складається з об'єктів (індивідів без цілей). У цьому випадку «державна система» може не відповідати інтересам громадян, але підпорядковувати їх, задаючи їм керівну стратегію. Наявність цілепокладання забезпечує розширене відтворення, формує потребу і можливість для розширення самої прак-

тики стратегування на якомога більшу кількість індивідів і організацій.

3. *Стратегія: необхідна і достатня умова суб'єктності.* Об'єкт (наприклад найманий робітник) як тільки усвідомлює (формалізує) свою стратегію, стає суб'єктом (паном). Коли ж суб'єкт (наприклад капіталіст) втрачає здатність формувати і реалізовувати стратегію, то він стає об'єктом. Наприклад, при відносінах власників і топ-менеджерів стратегія створюється не стільки в інтересах власника, скільки в інтересах топ-менеджменту. Особливо це помітно стосовно міноритарних акціонерів, які, будучи власниками, переважно відсторонені від управління компанією.

Дії об'єктів завжди є реактивними, а суб'єктів – проактивними. Набуття суб'єктності – це процес формування стратегії. Наявність стратегії гарантує наявність відрефлексованих цілей в індивіда. Це точка відліку, завдяки якій можна актуалізувати стратегію та розширювати свою суб'єктність.

4. *Цифрові технології у стратегуванні.* Застосування сучасних цифрових технологій (у тому числі блокчейн) створює можливість для кардинального перетворення суспільства і переходу від переважного використання об'єкт-об'єктних відносин до домінування на основі ідеології стратегування суб'єкт-суб'єктних відносин, тобто формування «царства суб'єктності».

5. *Переворот у стратегуванні з «згори-вниз» на «знизу-вгору».* На даний момент у світі домінує модель стратегування «згори-вниз». Індивіди приєднуються або не приєднуються до стратегії організацій або держав, при цьому їх особисті стратегії недостатньо враховуються при формуванні колективних стратегій. Інтереси периферійних країн також недостатньо враховуються в ядрі сучасної цивілізації.

У випадку розвитку культури стратегування можна очікувати змішування акцентів до руху «знизу-вгору», коли на кожному наступному рівні враховується (хоча б частково) стратегія з попереднього рівня, тобто вибудовується ланцюжок «особиста стратегія – стратегія родини (домогосподарства) – стратегія організації – стратегія регіону – стратегія країни – стратегія макро-регіону (міждержавні організації) – стратегія Землі».

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне управління стало необхідною умовою діяльності публічної компанії, а також перевагою для залучення позикових коштів. Воно являє собою нематеріальний актив компанії, який не можна поставити прямо на баланс, але який можна розглядати як частину «гудвіла».

2. Стратегування є продуктом логіки модерну й увібрало в себе основні положення провідних філософських напрямів (емпіризм, раціоналізм, кантіанство). Високорівнева частина стратегії (місія, бачення, цінності) являє собою квінтесенцію ключових розділів філософії: онтології, гносеології та аксіології. Відповідність елементів стратегії філософському категоріальному апарату забезпечує її універсальність для всіх рівнів стратегування і можливість формування загальної теорії стратегування.

3. Усі три елементи високорівневої частини стратегії взаємозалежні та необхідні для діяльності організації. Однак місія, особливо на етапі створення компанії, є первинною стосовно бачення та цінностей і обумовлює їх існування. Діючі компанії при формуванні (перегляді, актуалізації) стратегії можуть розпочинати даний процес із будь-якого елемента. При цьому втілення бачення можливе тільки шляхом взаємодії з місійним простором згідно із встановленими цінностями.

4. Створення стратегії не можна представити без стратега, тобто суб'єкта формування стратегії. Однак ментальні (психологічні) відмінності стратегів впливають на спосіб створення стратегії та її зміст. На прикладі екстравертної та інтровертної установок стратега можна простежити особливості створення стратегії.

Екстравертно орієнтований стратег переважно спирається на факти, одержані із зовнішнього середовища, і його стратегія повністю вписується (вбудовується) в існуючу реальність.

Інтровертно орієнтований стратег переважно виходить з інтуїції, внутрішнього образу майбутнього. Як наслідок, інтровертна стратегія меншою мірою відповідає дійсності та має більший потенціал для її перетворення, ніж екстравертна. При цьому

й ризику реалізації інтровертної стратегії більші, ніж екстравертної.

5. Наявність безлічі стратегій і постійне створення нових викликає необхідність їх узгодження між собою. Залежно від рівня стратегії та, відповідно, суб'єкта її реалізації можна виявити первинні елементи високорівневої частини стратегії як базису для узгодження.

Узгодження стратегій між організаціями ґрунтується на місії. Саме місія (клієнт, продукт) становить основу формування кластерів, бізнес-екосистем, ланцюжків формування вартості.

Узгодження особистих і колективних стратегій відбувається на основі цінностей. З урахуванням того, що «сила» організації значно перевершує «силу» індивіда, як правило, останній або акцептує цінності організації, або шукає (створює) іншу організацію. Також дану ситуацію досить добре характеризує вислів «люди приходять у компанію, а йдуть від керівника». Людей залучає місія, бачення та цінності компанії, а звільнитися змушує невідповідність заявленим (очікуваним) цінностям, якими керується безпосередній керівник.

Найбільш складним завданням є узгодження особистих стратегій. У цьому випадку має місце взаємодія рівносильних суб'єктів реалізації стратегії, і базисом виступають одночасно і місія, і бачення, і цінності.

6. Масове впровадження стратегічного управління можна розглядати як особливий спосіб подолання споконвічної проблеми, вираженої у протистоянні суб'єкта й об'єкта (раба та пана). Наявність стратегії є необхідною умовою набуття суб'єктності особистістю або організацією. Отже, поширення стратегування є шляхом до збільшення суб'єктності в суспільстві. І якщо представити, що у кожної особистості й організації буде стратегія, то це забезпечить максимізацію суб'єкт-суб'єктних відносин, що означатиме побудову «царства суб'єктності».

Розширення культури стратегування дозволяє очікувати посилення позицій низькорівневих стратегій при формуванні й актуалізації стратегій вищого рівня. Це забезпечить закріплення центральної ролі стратегії індивіда і перехід від стратегування «згори-вниз» до стратегування «знизу-вгору».

7. Сформульовано постулати загальної теорії стратегування та принципи формування стратегії.

Постулати загальної теорії стратегування:

1) *універсальність стратегування* для всіх індивідів і організацій. Стратегію можна створити для будь-якої людини або колективу (групи) осіб;

2) *тотальність стратегування* – немає обмежень для наявності стратегій у всіх людей і організацій без виключення;

3) *концентрація знання* – стратегія є квінтесенцією, концентратом знань людської цивілізації;

4) *забезпечення суб'єктності* – наявність формалізованої стратегії є чинником наявності суб'єктності;

5) *націленість на зміни* – як мінімум один з елементів високорівневої частини стратегії має представлятися в майбутньому відмінним від сьогодення.

Принципи формування стратегії:

первинність формування ДНК компанії (місії, бачення, цінностей), а потім цілей, планів і ризиків;

взаємоузгодження місії, бачення і цінностей;

розмежування бачення, місії та цінностей;

узгодження ДНК компанії та прикладної частини стратегії.

ПІСЛЯМОВА

Майбутнє стратегічного управління залежить від культури його використання. Важливість усвідомленого стратегічного управління постійно зростає. Основні труднощі виникають на індивідуальному рівні. Якщо в людини немає власної стратегії та навичок стратегічного управління, то вона зазнає постійного ризику перехоплення управління, тобто підміни особистих стратегічних цілей інтересами зовнішніх акторів. Типовим прикладом є використання інтернету. Коли людина заходить у глобальну мережу з метою знайти необхідну інформацію, її увагу найчастіше перехоплюють цікаві новини, посилання тощо. За відсутності власної стратегії людина фактично приречена постійно реалізовувати чужі цілі, навіть не помічаючи цього.

Незважаючи на всю привабливість стратегування, стратегічне управління не є панацеєю. Перший тип обмежень пов'язаний зі свідомим вибором місійного та ціннісного простору, тобто існує ризик помилки другого роду, коли хибний клієнт приймається за цільового. На підтвердження цієї тези можна навести безліч компаній, які мали цілком адекватні висунутим вимогам стратегії, але стали банкрутами (*Enron Corporation* та ін.).

Другий тип обмежень обумовлений потенційною тотальністю застосування стратегічного управління і домінуванням при цьому загальних соціально-економічних законів. Так, якщо N компаній визначають у своїй місії своїм клієнтом категорію A , а обсяг ринку для цього клієнта (категорії A) може забезпечити економічно доцільне існування тільки M компаній, то $N - M$ мають збанкрутитись або переключитися на інших клієнтів, тобто змінити місію.

Таким чином, стратегічне управління можна розглядати як конкурентну перевагу тільки за умови, що не всі його дотримуються. В іншому разі це вже просто необхідність.

Третій тип обмежень пов'язаний із першим і стосується визначення фокуса діяльності організації у процесі стратегування. Якщо стратегії немає, фокус розмитий, охоплення більше, гнучкість вище, ризики не концентруються в одному напрямі, то за певних умов імовірність успішного розвитку компанії вище.

Цінності Google

1. Інтереси користувачів вище понад усе

Усе, що ми робимо, ми робимо для вас. Обновляючи існуючі сервіси або створюючи нові, ми насамперед прагнемо зробити їх простими та зручними для користувачів. На другий план відходять навіть питання прибутку. На головній сторінці Google немає нічого зайвого, а сайти завантажуються миттєво. Результати пошуку не можна купити, а чітко виділені рекламні блоки тематично доповнюють їх, допомагаючи вам знайти потрібну інформацію. Ми мріємо створювати сервіси, які наші користувачі вважали б ідеальними.

2. Краще робити щось одне, але дійсно добре

Google – це насамперед пошук. У нас працює одна з найбільших у світі дослідницьких груп, яка вирішує завдання, пов'язані з пошуком. Завдяки цьому ми знаємо, що в нас виходить добре, а що можна зробити ще краще. Прагнення перевершити самих себе дозволяє нам постійно поліпшувати сервіс, завдяки якому мільйонам людей в усьому світі стало зручно знаходити потрібну інформацію. Набуті знання застосовуються і в інших наших продуктах, наприклад Gmail і Google Maps. Ми сподіваємося, що зможемо реалізувати можливості пошуку в зовсім нових сферах і допомогти людям користуватися всім різноманіттям існуючої інформації і тієї, яка з'являється в сучасному світі.

3. Чим швидше, тим краще

Ми цінуємо ваш час і розуміємо, що ви хотіли б моментально одержувати потрібні результати пошуку. І ми прагнемо допомогти вам у цьому. Мабуть, Google – це єдина компанія, яка робить усе, щоб користувачі якнайшвидше йшли з її сайту, природно, на веб-сторінку з інформацією, яку вони шукали. Видаляючи зайві біти і байти з коду та збільшуючи ефективність наших ресурсів, ми неодноразово били власні рекорди швидкості. І сьогодні середній час одержання результатів пошуку Google становить частки секунди! Більше того, швидкість – одна з основних вимог до всіх наших продуктів, починаючи від мобільних додатків і закінчуючи Google Chrome, швидким браузером для сучасного інтернету.

4. Ми віримо в демократію в Інтернеті

Секрет ефективності Google Пошуку полягає в тому, що він аналізує мільйони посилань на різних сайтах, щоб визначити, які ресурси дійсно є корисними. Ми оцінюємо кожен сторінку, використовуючи більше 200 параметрів і цілий ряд різних методик, у тому числі власний запатентований алгоритм Pagerank™, який визначає цінність того або іншого сайту як джерела інформації за даними з інших сторінок у Мережі. Чим більше нових сайтів з'являється в Інтернеті, тим точніше працює наш алгоритм, тому що кожна сторінка – це додаткове джерело інформації та даних. Google також бере активну участь у розробці ПЗ із відкритим вихідним кодом, оскільки в цьому середовищі інновації народжуються в результаті спільної роботи безлічі програмістів.

5. Щоб користуватися Інтернетом, не потрібен комп'ютер

Темп життя прискорюється. Люди все частіше користуються телефонами і планшетами, адже інформація потрібна їм тут і зараз. Ми усвідомлюємо важливість мобільних технологій для сучасної людини і розробляємо рішення, які дозволяють вам шукати інформацію, робити замітки, дивитися відео та навіть працювати на будь-якому обладнанні. Саме для цього була створена відкрита платформа Android, яка сформувала уявлення людей про те, яким має бути світ мобільного Інтернету. Вона дозволяє виробникам створювати обладнання на основі провідних технологій, розробникам – випускати корисні та зручні додатки, а мобільним операторам – збільшувати свої доходи – і все це на благо користувачів, які відкривають для себе унікальні можливості.

6. Бізнес має приносити користь усім

Google – це комерційне підприємство. Наші основні джерела доходу – надання пошукових технологій корпоративним клієнтам і показ реклами на сторінках Google та інших сайтах. Сотні тисяч рекламодавців із усього світу просувають свої товари на ринку, використовуючи Google Adwords, і одночасно сотні тисяч видавців монетизують свої сайти, розміщуючи на них релевантну рекламу за допомогою Google Adsense. Однак щоб приносити користь усім, а не тільки рекламодавцям, при

розробці рекламних програм і правил ми дотримуємося таких принципів:

реклама має з'являтися поруч із результатами пошуку, яким вона відповідає тематично. Тільки в цьому випадку вона буде приносити користь, допомагаючи швидше знайти те, що потрібно. Якщо в нас немає оголошень, відповідних пошуковому запиту, то ми просто не станемо показувати рекламу;

реклама не повинна бути настирливою. Саме тому ми ніколи не використовуємо для її показу спливаючі вікна. Актуальне текстове оголошення працює набагато ефективніше, ніж яскравий миготливий банер, ніяк не пов'язаний із запитом. Можливості звернутися до зацікавленої цільової аудиторії доступні як великим, так і невеликим рекламодавцям;

оголошення в Google завжди позначені як рекламні посилання, і їх легко відрізнити від результатів пошуку. Розміщення реклами не впливає на позицію сайту у звичайних результатах, і Pagerank не можна купити. Наші користувачі розраховують на об'єктивність Google, і короткочасний прибуток не вартий втраченої довіри.

7. Інформації більше, ніж здається

Коли Google проіндексував більше HTML-сторінок в Інтернеті, ніж будь-який інший пошуковик, наші інженери звернули увагу на менш доступну інформацію. Наприклад, було достатньо додати в пошук нову базу даних, щоб реалізувати пошук адрес і телефонів компаній. Але ми пішли ще далі й додали в Google новини, патенти, статті з наукових журналів, картинки, книги й багато чого іншого. І це далеко не межа!

8. Інформація має бути доступною всім

Наша мета – спростити доступ до інформації для користувачів в усьому світі та всіма мовами. Для цього ми відкрили представництва у більш ніж 60 країнах. Також у нас є понад 180 доменів в Інтернеті, а більше половини результатів пошуку запитують користувачі, які перебувають за межами США. Інтерфейс Google Пошуку доступний більш ніж 130 мовами. Користувачі можуть шукати контент тільки рідною мовою або читати сторінки будь-якими мовами у перекладі Google Перекладача. Ми прагнемо зробити всі наші додатки і сервіси доступними різними

мовами й оптимізуємо їх для людей з обмеженими можливостями. Завдяки спеціальним інструментам і зусиллям перекладачів-добровольців ми можемо надавати якісні й ефективні сервіси навіть жителям найвіддаленіших куточків світу.

9. Серйозним можна бути і без краватки

Засновники Google виходили з того, що робота має бути складною, але цікавою. Ми віримо, що наша корпоративна культура й обстановка в офісах створює умови для особистісного та професійного зростання співробітників, а також розвитку індустрії загалом. Ми пишаємося досягненнями як цілих команд, так і окремих співробітників. Це активні люди з різних культур, які творчо підходять до роботи, розваг і життя. Хоча атмосферу в Google можна назвати неформальною, але ми всерйоз обговорюємо, перевіряємо та реалізуємо будь-які нові ідеї, за яких би обставин вони не виникли. Адже ці ідеї можуть бути покладені в основу проекту, який змінить світ на краще.

10. Завжди можна зробити краще

Ми постійно рухаємося вперед і ставимо перед собою цілі, яких поки не здатні досягти. Адже на шляху до неможливого домагаєшся більшого, ніж якби планка була нижче. Ми часто беремо продукти, які працюють добре, і поліпшуємо їх найнесподіванішим чином. Наприклад, одного разу наш програміст замислився над тим, як працюватиме пошук, якщо в запитах є друкарські помилки. У результаті з'явилася програма для перевірки правопису, яка буквально читає думки користувачів.

Ми намагаємося вгадати потреби наших користувачів і задовольнити їх, пропонуючи продукти і послуги нового покоління. Тому навіть якщо ви не знаєте, що саме вам потрібно, ми підкажемо варіанти. Коли ми запустили Gmail, то надали набагато більше простору для зберігання даних, ніж кожен із поштових сервісів, що існували на той момент. Зараз в об'ємних сховищах немає нічого незвичайного, але лише тому, що у свій час компанія Google встановила новий стандарт. Саме до таких змін ми прагнемо в безперервному пошуку нових можливостей поліпшення сервісів і технологій. Ми не бажаємо зупинятися на досягнутому і рухаємося вперед.

Apple, Google, Microsoft: місія, бачення та цінності
(оригінальні формулювання англійською мовою)

APPLE		
Mission	Vision	Values
1	2	3
<p>Apple designs Macs, the best personal computers in the world, along with OS X, iLife, iWork and professional software. Apple leads the digital music revolution with its iPods and iTunes online store. Apple has re-invented the mobile phone with its revolutionary iPhone and App store, and is defining the future of mobile media and computing devices with iPad</p>	<p>We believe that we are on the face of the earth to make great products and that's not changing. We are constantly focusing on innovating. We believe in the simple not the complex. We believe that we need to own and control the primary technologies behind the products that we make, and participate only in markets where we can make a significant contribution. We believe in saying no to thousands of projects, so that we can really focus on the few that are truly important and meaningful to us. We believe in deep collaboration and cross-pollination of our groups, which allow us to innovate in a way that others cannot. And frankly, we don't settle for anything less than excellence in every group in the company, and we have the self-honesty to admit when we're wrong and the courage to change. And I think regardless of who is in what job those values are so embedded in this company that Apple will do extremely well</p>	<p>Accessibility We believe that technology should be accessible to everyone. Education Giving products, support, and opportunities to schools that need them most. Environment To ask less of the planet, we ask more of ourselves. Inclusion and Diversity Humanity is plural, not singular. The best way the world works is everybody in. Nobody out. Privacy Apple products are designed to do amazing things. And designed to protect your privacy. Supplier Responsibility Products made to have a positive impact. On the world and the people who make them</p>

1	2	3
GOOGLE		
Mission	Vision	Values
<p>To organize the world's information and make it universally accessible and useful</p>	<p>To provide access to the world's information in one click</p>	<p>What are Google's values?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Focus on the user and all else will follow. <ul style="list-style-type: none"> * The interface is clear and simple. * Pages load instantly. * Placement in search results is never sold to anyone. * Advertising on the site must offer relevant content and not be a distraction. 2. It's best to do one thing really, really well. <ul style="list-style-type: none"> * Google does search. * Gmail, Google Desktop, and Google Maps => bring the power of search to previously unexplored areas. 3. Fast is better than slow. <ul style="list-style-type: none"> * Google believes in instant gratification. 4. Democracy on the web works. <ul style="list-style-type: none"> * PageRank™ evaluates all of the sites linking to a web page and assigns them a value. 5. You don't need to be at your desk to need an answer. <ul style="list-style-type: none"> * PDAs, wireless phones or automobiles.

Продовження додатка Б

1	2	3
		<p>6. You can make money without doing evil. * relevant ads * non-manipulative ads</p> <p>7. There's always more information out there. * images, PDF files, Microsoft Word, Excel and PowerPoint. * HTML for mobile phones.</p> <p>8. The need for information crosses all borders. * restrict results to pages written in more than 35 languages. * translation feature. * Google's interface can be customized into more than 100 languages.</p> <p>9. You can be serious without a suit. * work should be challenging and the challenge should be fun. * emphasis on team achievements and pride in individual accomplishments. * ideas are traded, tested and put into practice. * give the proper tools to a group of people who like to make a difference, and they will.</p>

Продовження додатка Б

1	2	3
		<p>10. Great just isn't good enough.</p> <ul style="list-style-type: none"> * innovation and iteration. * anticipate the needs and meet them with products and services that set new standards
MICROSOFT		
Mission	Vision	Values
<p>To empower every person and every organization on the planet to achieve more.</p>	<p>To help individuals and businesses realize their full potential</p>	<p>Innovation Learn about innovations from our computer science research organization. With more than 1,000 researchers in our labs, it's one of the largest in the world.</p> <p>Diversity and inclusion Explore how we maximize every person's contribution—from our employees to our customers—so that the way we innovate naturally includes diverse thought.</p> <p>Corporate social responsibility See how we work to be a responsible partner to those who place their trust in us, conducting business in a way that is inclusive, transparent, and respectful of human rights.</p>

Закінчення додатка Б

1	2	3
		<p>Philanthropies Find out how we empower people by investing technology, money, employee talent, and the company's voice in programs that promote digital inclusion.</p> <p>Environment Discover how we lead the way in sustainability and use our technologies to minimize the impact of our operations and products</p> <p>Trustworthy Computing Check out how we deliver secure, private, and reliable computing experiences based on sound business practices</p>

Стратегічне управління в Україні¹³⁷

Питання стратегічного управління на державному і регіональному рівнях в Україні досліджують співробітники наукових установ (наприклад Національний інститут стратегічних досліджень¹³⁸), учасники громадських об'єднань («Нова Країна»)¹³⁹ та окремі вчені. Однак існуючі дослідження вкрай обмежено охоплюють усі функції управління одночасно, якщо розглядати їх у стратегічному масштабі, а також не приділяється необхідної уваги аналізу високорівневих елементів стратегії (місії, бачення).

За останні 25 років тільки на державному рівні було прийнято більше 100 стратегій (рис. В.1), не вважаючи регіональних і місцевих.

Особливо продуктивним видався 2017 рік, у якому поставлено рекорд: затверджено 21 стратегію, серед яких «Експортна стратегія України на 2017-2021 роки», «Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 року», «Стратегія комунікацій у сфері попередження та протидії корупції» та ін.

Діюча система стратегічного управління в Україні є недосконалою. Жодна з розглянутих функцій управління (за Файолем: стратегічне планування; реалізація стратегії; мотивація до реалізації стратегії; контроль за реалізацією стратегії) не виконується в цій системі.

1. Стратегічне планування

До основних стратегічних документів, що визначають зміст процесу стратегічного планування розвитку країни, належать: Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (ССРУ

¹³⁷ Частина викладених матеріалів опубліковано. URL: <https://economistua.com/sila-i-slabost-oligarhicheskogo-kapitala-v-ukraine/>.

¹³⁸ Аналітичні доповіді / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/>.

¹³⁹ Громадянська платформа «Нова Країна»: URL: <http://novakraina.org/>.

2020)¹⁴⁰, Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року» (ДСРР 2020)¹⁴¹, Стратегія національної безпеки України (СНБУ)¹⁴². Безпосередній зміст і підходи до реалізації ДСРР 2020 визначають «Порядок розробки Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів»¹⁴³ і «Порядок підготовки, укладення та виконання угоди щодо регіонального розвитку і відповідної типової угоди»¹⁴⁴. Кілька років перебуває на розгляді у Верховній Раді України проект закону України «Про державне стратегічне планування»¹⁴⁵, який не ухвалюється парламентом.

¹⁴⁰ Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 // Офіційний вісник Президента України. 2015. №2. Ст. 154.

¹⁴¹ Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 № 385 // Офіційний вісник України. 2014. №70. Ст. 1966.

¹⁴² Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 26.05.2015 № 287/2015 // Офіційний вісник України. 2015. №43. Ст.1353.

¹⁴³ Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 931 // Офіційний вісник України. 2015. №92. Ст. 3130. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-%D0%BF>.

¹⁴⁴ Про затвердження Порядку підготовки, укладення та виконання угоди щодо регіонального розвитку і відповідної типової угоди: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.05.2007 № 751 // Офіційний вісник України. 2007. № 39. Ст. 1546. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/751-2007-%D0%BF>.

¹⁴⁵ Про державне стратегічне планування (Проект Закону України): Внесено Кабінетом Міністрів України до другого читання 19.12.2011 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?pf3511=41685.

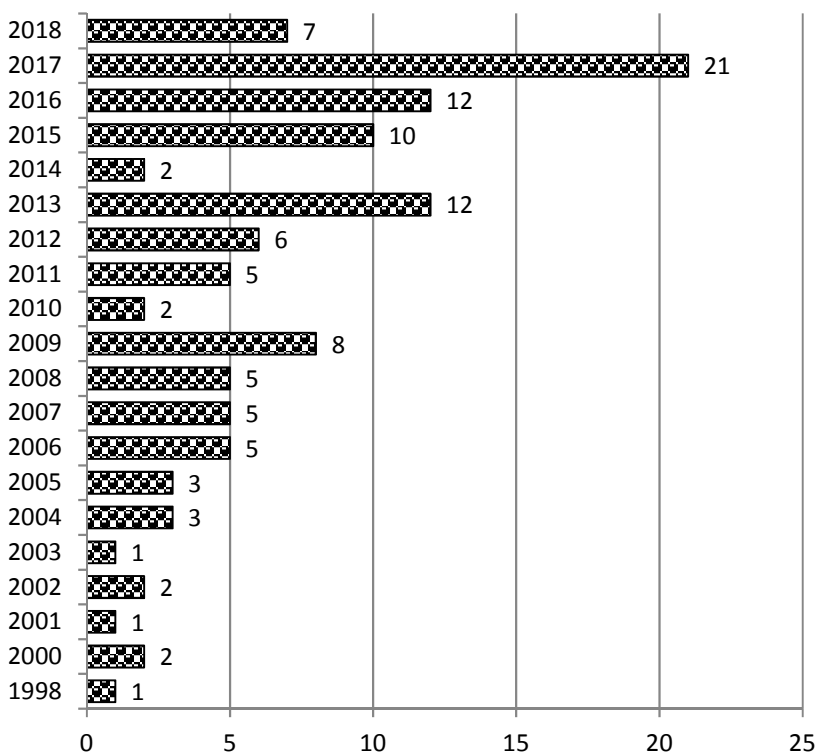


Рис. В.1. Кількість стратегій, прийнятих в Україні на національному рівні

Оскільки СНБУ спрямована на реалізацію реформ, передбачених ССРУ 2020, то увага приділятиметься саме ССРУ 2020 як первинному документу.

Невідповідність змісту ССРУ 2020 (і СНБУ) відносно ДСРР 2020 порушує принципи «співробітництва»¹⁴⁶ і «коорди-

¹⁴⁶ Принцип співробітництва – узгодження цілей, пріоритетів, завдань, заходів і дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, Верховної Ради Автономної Республіки Крим, органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, забезпечення співробітництва між ними під час формування та реалізації державної регіональної політики.

нації»¹⁴⁷ державної регіональної політики, визначені в Законі України «Про засади державної регіональної політики»¹⁴⁸. У той же час згідно з Порядком розробки Державної стратегії регіонального розвитку України і Плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу й оцінки результативності реалізації зазначеної Стратегії і плану заходів немає ніяких посилань на Стратегію сталого розвитку України до 2020 року. Таким чином, національні стратегії не узгоджуються з регіональним розвитком, і простежується відсутність збалансованості культури стратегічного управління в країні, що значною мірою обумовлено нетривалою історією її існування.

ССРУ 2020, яку було затверджено на початку 2015 р., – це перша загальнонаціональна стратегія, прийнята на державному рівні. Перша Державна стратегія регіонального розвитку з'явилася значно раніше – у 2006 р., з терміном дії до 2015 р. Отже, не тільки протягом перших 15 років незалежності не було навіть спроб впровадити систему стратегічного управління, але також перші стратегічні документи на державному рівні формувалися в регіональному контексті без урахування загальнонаціональних інтересів, що зрештою мало негативні наслідки у сфері безпеки й оборони країни.

З методологічної позиції ССРУ 2020 і ДСРР 2020 мають схожі недоліки щодо якості змісту. У них надано перелік бажаних показників без урахування наявних і необхідних ресурсів, відповідальних за виконання глобальних трендів економічного розвитку.

Слід відзначити, що в ССРУ 2020 закладені занадто оптимістичні цільові показники, що робить їх недосяжними у встановлений термін.

Так, серед «Стратегічних індикаторів реалізації Стратегії» передбачається, що валовий внутрішній продукт (за паритетом

¹⁴⁷ Принцип координації – взаємозв'язку та узгодженості довгострокових стратегій, планів і програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях.

¹⁴⁸ Про засади державної регіональної політики: Закон Верховної Ради України від 05.02.2015 156-VIII // Офіційний вісник України. 2015. №18. Ст. 470. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/card/156-19>.

купівельної спроможності) в розрахунку на одну людину, який обчислює Всесвітній банк, підвищиться до 16 тис. доларів. Однак станом на 2017 р. він склав лише 8 667 дол. Передумов для економічного дива та подвоєння ВВП на душу населення в найближчі два роки немає. Очевидно, що необхідна актуалізація цієї стратегії та адаптація до сучасних умов. Однак стратегія продовжує діяти без змін і фактично забута виконавчою владою.

Актуалізацію стратегій теж можна здійснювати по-різному. Наприкінці 2017 р. було внесено зміни до Державної стратегії регіонального розвитку. На 2014 і 2015 рр. «заднім числом» були встановлені індикатори досягнення прогнозованих значень стратегії, що повністю збігаються з даними Державної служби статистики (табл. В.1). У цьому контексті доцільно навести цитату з роману Дж. Оруелла «1984»: «...були навіть демонстрації подяки Старшому Братові за те, що він збільшив норму шоколаду до двадцяти грамів на тиждень», хоча «... минулого тижня норма була тридцять грамів»¹⁴⁹. Так і в даному випадку: якщо постфактум встановлювати цільові показники, то можна на папері виконати або перевиконати будь-яку стратегію.

Таблиця В.1

ВВП (ВРП) як індикатор виконання Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, грн

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ДСРР 2020 (серпень 2014 р.)			43 395				57 238
ДСРР 2020 (грудень 2017 р.)	36 904	46 413	48 687	50 961	58 912	70 575	87 020
Факт	36 904	46 413	55 899	70 210			

Складається враження, що зміни в ДСРР 2020 почали готуватися на початку 2017 р., коли ще не було статистичних даних про ВВП на душу населення за 2016 р. Тому після внесення змін наприкінці 2017 р. тільки за 2014 і 2015 рр. цільові та фактичні дані збігаються з точністю до гривні. І за результатами 2017 р.

¹⁴⁹ Оруелл Д. 1984. URL: http://loveread.ec/read_book.php?id=18173&p=14.

через інфляцію в 2016-2017 рр. уряд міг би відзвітуватися, що перевиконав стратегічний план зростання ВРП на 40% (план – 50 961 грн, факт – 70 210 грн).

Окремого розгляду потребує визначення «місії» та «бачення» у державних і регіональних стратегіях. На державному рівні визначення «місії» та «бачення» проігнороване: ні в ССРУ 2020, ні в ДСРР 2020 дане питання не розглянуто. Однак на регіональному рівні має місце різноманіття підходів до трактування цих ключових елементів стратегії.

Аналіз стратегій регіонального розвитку (додаток Г) свідчить, що переважна більшість регіонів визначилася із власною місією (18 з 25) і баченням (23 з 25). Місії регіонів, як правило, зосереджені на «якості життя населення» (Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Миколаївська, Сумська, Тернопільська, Черкаська, Чернівецька області).

Місії деяких регіонів мають переважно соціокультурний, історичний і географічний характер. Так, згідно зі стратегією розвитку Чернігівської області на період до 2020 року «Чернігівщина – це північні ворота України. Чернігівщина – це історична і культурна перлина країни. Чернігівщина – це невичерпні можливості для розвитку», а в стратегії Київської області проголошується, що «Київщина – це колыска українського народу. Київщина – серце сучасної України. Київщина – це мати, яка поєднує своїх синів зі Сходу та Заходу, з Півночі та Півдня». Зміст стратегічних бачень свідчить про спрямованість більшої частини регіонів на інноваційний розвиток з урахуванням місцевих особливостей.

Таким чином, визначення стратегічного бачення на регіональному рівні виявляється більш зрозумілим для розробників стратегій завданням, ніж формування місій. Тим часом неподоланих протиріч між місіями та баченнями розвитку регіонів України не існує.

2. Реалізація стратегії

Упровадженню розглянутих стратегічних документів заважає не тільки їх неузгодженість між собою та зовнішніми економічними умовами, але і відсутність зв'язку з бюджетами на державному і регіональному рівнях. Так, з року в рік державний

бюджет не ґрунтується на положеннях головних стратегічних документів країни (ССРУ 2020, ДСРР 2020), хоча є опосередкований зв'язок ДСРР 2020 з Державним бюджетом через регіональні стратегії розвитку в частині покриття витрат із Державного фонду регіонального розвитку (у 2018 р. розмір фонду становить 6 млрд грн).

Громадські організації, місцеві громади та бізнес не провадять або вкрай обмежено провадять свою діяльність, виходячи із загальнодержавних стратегічних документів. Це знецінює зміст самих стратегій і робить їх пошуками.

3. Мотивація до реалізації стратегії

Відсутність образу майбутнього, схваленого переважною більшістю населення, зменшує стимули для розвитку країни, підвищує невизначеність, розпорошує ресурси і в окремих аспектах призводить до соціально-економічної деградації. Одночасно нормативно-правова невизначеність стратегічного управління не мотивує державних службовців до виконання положень стратегічних документів. Наприклад, діюча система оцінки¹⁵⁰ регіонального розвитку не має посилань на ДСРР 2020 і ССРУ 2020.

Отже, ні представники державних органів влади, ні місцеві органи самоврядування, ні громадянське суспільство і бізнес не мотивовані до реалізації цих стратегій.

4. Контроль за реалізацією стратегії

Контроль за реалізацією стратегій має здійснюватися в першу чергу з боку громадянського суспільства і політичних сил, які перебувають в опозиції до влади. Однак фактична відсутність реалізації стратегії позбавляє сенсу будь-які форми контролю.

Узагальнюючи аналіз усіх чотирьох функцій стратегічного управління, можна констатувати, що жодна з них не реалізується.

¹⁵⁰ Про затвердження Порядку здійснення моніторингу соціально-економічних показників розвитку регіонів, районів та міст обласного, республіканського в Автономній Республіці Крим значення для визнання територій депресивними: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.03.2010 р. № 235 // Офіційний вісник України. 2010. № 16. Ст. 754.

Проблеми, які існують у стратегічному управлінні країною, спонукають до активних дій з боку представників громадянського суспільства та Верховної Ради України. Про це свідчить діяльність Тимчасової спеціальної комісії Верховної Ради України з питань майбутнього, Цивільної платформи «Нова Країна», Ініціативи «21 листопада», Фонду «Освітні ініціативи» та ін., які спільно організували цикл науково-практичних конференцій протягом вересня-грудня 2015 р.

Зазначеними організаціями було проведено ґрунтовну роботу у вигляді циклу конференцій, спрямованих на осмислення стратегічного образу майбутнього України. Якщо систематизувати ці заходи для ключових елементів стратегії (табл. В.2), то стане зрозуміло, що акцент був зроблений на «цінностях», «цілях», «ризиках», розробки обмежені на «баченні», а «місія» фактично залишилася без уваги. Це можна пояснити надзвичайною складністю її формулювання в національному масштабі. Фактично «місія» для держави ототожнюється з «національною ідеєю».

У процесі обговорення майбутнього України в переважній більшості доповідей акцентувалася увага на історії успіху інших країн і надавалися винятково статистичні оцінки економічного потенціалу зростання України. У той же час було розглянуто нетривіальні підходи до формування майбутнього. Так, на конференції «Людський капітал» С. Дацюк¹⁵¹ відзначив, що формування образу майбутнього України в 2030 р., виходячи з прогнозів ВВП, не має сенсу, насамперед необхідно дати відповідь на такі питання: «чи буде взагалі Україна?», «чи буде мир у світі?», «чи існуватимуть у міжнародній політиці держави?», «чи існуватиме чинний правовий порядок (ООН, НАТО, СОТ та ін.)?», «чи існуватиме долар як світова валюта?», «чи існуватиме об'єднана Європа?».

¹⁵¹ Дацюк С. Проблеми людського потенціалу України // Україна Майбутнього. Людський Капітал. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=y5fzVlzSyqs>.

**Зміст практичних заходів щодо формування образу
майбутнього України в контексті універсальної
структури стратегії**

Науково-практична конференція з циклу «Україна майбутнього»	Елемент стратегії
«Цінності та модернізація» (17 вересня 2015 р.)	Цінності
«Економіка України: шлях від занепаду до процвітання» (4 листопада 2015 р.). «Людський капітал» (24 листопада 2015 р.)	Цілі / бачення (частково)
«Україна в системі світової безпеки» (9 грудня 2015 р.)	Ризики

Припущення, що без однозначної відповіді на ці питання неможливо формувати стратегію розвитку України, є хибним. Описана логіка стратегування не має перешкод для формування образу майбутнього. Наявність цих питань лише вказує на те, що неможливо в стратегічному управлінні спиратися на існуючу реальність – необхідно засновувати стратегію на науково обґрунтованих трендах розвитку людства, які мають місце зараз і потенційно виникнуть у найближчому майбутньому.

**Напрями вдосконалення стратегічного управління
в Україні**

Комплексна система стратегічного управління має одночасно поєднувати в собі рух у двох напрямках: від населення до влади та від державного до місцевого рівня. Рух від населення до влади припускає первинне формування високорівневих елементів¹⁵² стратегії країни (загальну стратегію) на суспільному рівні з наступним їх узгодженням більшістю населення. Така процедура перетворює загальну стратегію на імператив для органів

¹⁵² Місія, бачення, цінності.

влади. Рух із державного рівня на місцевий реалізується при переході від національної до місцевих стратегій.

Формування системи стратегічного управління починається з розробки загальної стратегії України (місія, бачення, цінності). Текст цієї стратегії має стати результатом роботи експертного співтовариства з кола провідних підприємців, учених, державних службовців, діячів мистецтва і громадських діячів. Термін такої стратегії має становити від 20 до 30 років, тобто дорівнювати тривалості одного покоління. Цей проміжок часу значно перевищує політичний цикл, обумовлений виборами Президента України, Верховної Ради України й органів місцевого самоврядування. Текст загальної стратегії (у вигляді місії, бачення та цінностей) виноситься на загальне обговорення, після врахування громадської думки допрацьовується і затверджується на загальнонаціональному референдумі. Актуалізацію (перегляд) стратегії необхідно здійснювати не рідше, ніж кожні 10 років, а також у разі значної зміни зовнішнього або внутрішнього соціально-економічного або військово-політичного становища. Ініціювати перегляд загальної стратегії може населення через відповідну електронну петицію.

Такий підхід дозволяє залучити до розробки стратегії всю активну частину суспільства і нівелювати вплив політичних циклів у вигляді виборів Президента України, Верховної Ради України та представників місцевих органів влади, підпорядкувавши боротьбу політичних партій загальнонаціональним інтересам. Затвердження стратегії на національному референдумі забезпечує причетність кожного громадянина до цього документа, що є мотивуючим чинником до її реалізації. Аналогічно розробляються і приймаються загальні регіональні та місцеві стратегії.

Якщо такі загальні стратегії будуть прийняті, то політичні партії почнуть конкурувати переважно методами їх досягнення. Тоді за результатами чергових виборів до Верховної Ради України правляча коаліція формує Кабінет Міністрів України, який, у свою чергу, розробляє Стратегію розвитку України та її регіонів на п'ять років у рамках загальної стратегії розвитку країни. Верховна Рада України за поданням Кабінету Міністрів України

схвалює стратегію. Аналогічна процедура пропонується на регіональному і місцевому рівнях.

Зазначені стратегії утворюють систему стратегічного планування (табл. В.3), яка є базисом для комплексної системи стратегічного управління.

Таблиця В.3

Система основних стратегічних документів

Документ	Строк / горизонт дії	Розробник	Інструмент затвердження	Частота актуалізації
Загальна стратегія України (місія, бачення, цінності)	20-30 років	Національне експертне співтовариство	Всеукраїнський референдум	Як мінімум 1 раз на 10 років / за необхідністю
Загальна стратегія розвитку регіону (місія, бачення, цінності)	20-30 років	Регіональне експертне співтовариство	Регіональний референдум	Як мінімум 1 раз на 10 років / за необхідністю
Загальна стратегія розвитку місцевої громади (місія, бачення, цінності)	20-30 років	Міське експертне співтовариство	Міський референдум	Як мінімум 1 раз на 10 років / за необхідністю
Стратегія розвитку України та її регіонів (цілі, плани, ризики)	5 років	Кабінет Міністрів України	Верховна Рада України / Президент України	Щорічно
Стратегія розвитку регіону (цілі, плани, ризики)	5 років	Регіональне експертне співтовариство	Обласна рада	Щорічно
Стратегія розвитку місцевої громади (цілі, плани, ризики)	5 років	Міське експертне співтовариство	Міська / районна рада; рада об'єднаної територіальної громади	Щорічно

Безпосередня реалізація стратегій на всіх рівнях неможлива без їх відображення у відповідних бюджетах. Тому щороку державний і регіональні бюджети мають бути спрямовані на реалізацію стратегічних цілей відповідно до стратегії та бути узгоджені між собою.

Таким чином, можна підсумувати

1. Розробка науково обґрунтованої довгострокової загальнонаціональної стратегії, яка дає відповіді на онтологічні питання та формує загальний образ майбутнього, дозволяє нівелювати вплив політичних циклів у вигляді виборів Президента України, Верховної Ради України та представників місцевих органів влади, підкоривши боротьбу політичних партій загальнонаціональним інтересам.

2. Діюча система стратегічного управління не відповідає вимогам часу. Первинна функція стратегічного управління (стратегічне планування) не виконується. На державному рівні існує кілька стратегій (Державна стратегія регіонального розвитку до 2020 року, затверджена Кабінетом Міністрів України, Державна стратегія сталого розвитку «Україна 2020» і Стратегія національної безпеки України, затверджені Президентом України та ін.), які не узгоджуються між собою та не пов'язані з формуванням і виконанням бюджету країни. Таким чином, існуючі стратегії не дозволяють перейти до стратегічного управління розвитком країни за цілями, перешкоджають соціально-економічному розвитку, формуванню та використанню соціальних ресурсів, а також капіталізації людського потенціалу.

3. Упровадження якісного стратегічного планування потребує розширення горизонту планування до 20-30 років і залучення до цього процесу як експертного співтовариства при формуванні місії, бачення та цінностей розвитку країни, так і всіх громадян при обговоренні та схваленні загальної стратегії розвитку України.

**Узагальнення формулювань місії та бачення
у стратегіях розвитку регіонів України**

№ з/п	Регіон	Місія	Бачення
1	2	3	4
1.	Вінницька область	Підвищення якості життя та добробуту населення шляхом гармонійного соціально-економічного розвитку міст, районів, селищ і сіл області	Вінницький регіон – розвинений промислово-аграрний, науково-виробничий, культурно-освітній центр України та Поділля, де налагоджені партнерські стосунки між владою, бізнесом і громадськістю та створені умови для самореалізації жителів області, шляхом підвищення потенціалу громадянського суспільства, інноваційного розвитку економіки і створення позитивного інвестиційного клімату. Регіон потребує приділення більшої уваги для захисту та охорони довкілля, як складової національної безпеки
2.	Волинська область	Велика Волинь – європейський регіон сталого розвитку та національних парків	Волинь – регіон для комфортного проживання людей: край, де створено умови для розвитку економіки, заснованої на знаннях та інноваціях, ефективного використання ресурсів, розвитку екологічної та конкурентоспроможної економіки з високим рівнем зайнятості економічно активного населення; край, де дивовижна краса природи гармонійно поєднується із самобутньою духовною та культурною спадщиною

Продовження додатка Г

1	2	3	4
3.	Дніпропетровська область	Примножити економічне багатство області та конвертувати його у комфортні та безпечні умови проживання її мешканців	Дніпропетровська область у 2020 році: провідний регіон України, де економічне зростання є інструментом перетворення області у край, де людям комфортно та безпечно жити і працювати, де для жителів міських та сільських територій відкриті умови для самореалізації, а збереження довкілля є природною потребою людини
4.	Донецька область	Немає	Стратегічне бачення розвитку області полягає в розв'язанні існуючих проблем шляхом використання внутрішніх та зовнішніх можливостей регіону і є результатом стратегічного спрямування політики розвитку регіону, метою якої є: <ul style="list-style-type: none"> • розвиток та єдність, орієнтовані на людину; • досягнення економічного зростання регіону шляхом використання власного потенціалу та реалізації ефективної політики розвитку регіону і, як наслідок, підвищення рівня життя населення; • інтеграція регіонального економічного, інформаційного, освітнього, культурного простору до загальноукраїнського простору, в якому особа має змогу для самореалізації та підвищення якості життя незалежно від місця проживання. Донецька область великий промисловий та фінансовий осередок України, економічно розвинений регіон, у якому сконцентровані високий промисловий і науковий потенціал, робітники

Продовження додатка Г

1	2	3	4
			й фахівці високої кваліфікації, розвинена інфраструктура й виробнича база
5.	Житомирська область	Місія Житомирщини – максимальна реалізація наявного економічного потенціалу та забезпечення на цій основі високої якості життя та безпечних умов проживання населення	Житомирщина – промислово-аграрний регіон, що демонструє сталий економічний розвиток, зростання багатогалузевої промисловості та сільського господарства, посилення конкурентних позицій. Це регіон із безпечними умовами проживання, у якому кожна територіальна громада має умови для розвитку та підвищення стандартів життя
6.	Закарпатська область	Забезпечення високої якості та рівня життя нинішнього і майбутнього поколінь закарпатців через: розвиток людського капіталу, гармонійне поєднання формування конкурентоспроможної економіки і сучасної інфраструктури зі збереженням унікальної природи і культурно-духовних традицій, ефективно використання конкурентних переваг регіону.	Закарпаття – привабливий, гостинний, самобутній і відкритий для співпраці край у центрі Європи, в якому громади і влада спільно дбають про гармонійне поєднання: розвитку інноваційної економіки та сучасної інфраструктури – з охороною і збереженням унікальної природи та досягненням європейських стандартів життя. Край, у якому миролюбиві, освічені і працьовиті громадяни різних національностей досягають європейського рівня життя, духовно збагачуються та примножують вікові культурно-історичні традиції
7.	Запорізька область	Спрямування об'єднаних зусиль влади, бізнесу та громади на збереження та розвиток потенціалу, традицій і цінностей Запорізької області задля поліпшення життя мешканців кожної громади регіону.	Запорізький край – історико-культурна столиця південно-східного регіону України, екологічно безпечний, інвестиційно привабливий регіон, з високотехнологічними індустріальним та аграрним комплексами, високим освітньо-науковим потенціалом, з широким

Продовження додатка Г

1	2	3	4
			<p>спектром курортно-туристичних послуг. Громади області самодостатні, спроможні до самоврядування. Населення має високий рівень життя, із забезпеченням соціального і правового захисту та рівних можливостей розвитку для всіх верств</p>
8.	Івано-Франківська область	Забезпечення добробуту та високої якості життя теперішнього і майбутніх поколінь в умовах розвитку конкурентоспроможної та інноваційної економіки на засадах збереження культурних традицій, природних особливостей та переваг краю	Прикарпаття – самобутній та самодостатній край у якому поєднуються європейські цінності з віковими національними традиціями, відкритий до співпраці культурний, туристичний, курортно-рекреаційний центр України. Регіон інноваційної економіки з комфортним та безпечним життєвим середовищем і високим рівнем соціально-духовного життя
9.	Київська область	Київщина – це колиска українського народу. Київщина – це серце сучасної України. Київщина – це мати, що єднає своїх синів зі Сходу та Заходу, з Півночі та Півдня	Київщина – це край, де поєднані стародавня культура та модерні технології, де серед перлин природи стоять рукотворні пам'ятки, де старість і молодість разом дивляться у майбутнє, де розвинута економіка прокладає шлях України до Європи
10.	Кіровоградська область	Немає	Немає
11.	Луганська область	Немає	Немає
12.	Львівська область (проект)	Львівщина – активний провідник євроінтеграційного курсу України, регіон гармонійного людського розвитку,	Львівщина – регіон високотехнологічної промисловості, розвиненої транспортно-логістичної інфраструктури, ефективного сільського господарства,

Продовження додатка Г

1	2	3	4
		інноваційноорієнтованої, інтегрованої в національний та світовий простір економіки, безпечного довкілля	оздоровчого, історичного та ділового туризму, високої якості життя
13.	Миколаївська область	Місія Миколаївської області – стати успішним, конкурентоспроможним регіоном з європейською якістю життя та безпечним довкіллям	Стратегічне бачення Миколаївської області – перетворення Миколаївщини на регіон сталого економічного зростання на основі інноваційної промисловості, розвинутого транспортно-логістичного комплексу, важливого продовольчого центру країни з екологічним, високоефективним сільським господарством, комфортного та безпечного краю, де є всі умови для всебічного розвитку людини
14.	Одеська область	Місія Одеської області – забезпечення інтеграційних зв'язків в сфері міжнародного та міжрегіонального співробітництва у напрямку покращання ділового та інвестиційного клімату шляхом застосування сучасних комунікаційних технологій	Одеська область 2020 – це міжнародний логістичний та туристично-рекреаційний центр півдня України з конкурентоспроможною економікою, де налагоджений діалог між владою та суспільством для гармонійного розвитку особистості і створення безпечних та якісних умов життя на принципах сталого розвитку
15.	Полтавська	Полтавщина – український форпост Лівобережжя, лідер економічного та культурного розвитку	Полтавщина – край суспільної злагоди та стабільності, що ґрунтуються на високому рівні життя, ефективній багатокладній економіці та віковичних українських традиціях
16.	Рівненська область	Немає	Рівненщина – це перехрестя реальних можливостей для реалізації всіх видів економічної діяльності та втілення найрізноманітніших і найсміливіших

Продовження додатка Г

1	2	3	4
			бізнес-ідей, це територія унікальних природних ресурсів Полісся, де збережено історико-культурну спадщину та національні традиції українського народу, це комфортний для проживання регіон, в якому створено рівні умови для всебічного та гармонійного розвитку людини
17.	Сумська область	Місія Сумської області – стати успішним, конкурентоспроможним регіоном з європейською якістю життя та безпечним довкіллям	Сумщина – Північний рубіж України, регіон сталого економічного зростання на основі інноваційної промисловості, важливий продовольчий центр країни з екологічним, високо-ефективним сільським господарством, комфортний та безпечний край, де є всі умови для всебічного розвитку людини
18.	Тернопільська область	Місія Тернопільської області – стати успішним, конкурентоспроможним регіоном шляхом реалізації наявного економічного потенціалу, забезпечення нової якості життя та безпечних умов проживання населення, збереження історико-культурної спадщини та національних традицій	Тернопільщина – надзвичайно благодатна земля, культурно-освітній центр України де мешкають працьовиті та гостинні люди і створені усі умови для всебічного розвитку та безпечного проживання людини. Екологічно чистий та потенційно привабливий продовольчий регіон з високоефективним сільським господарством та стабільним розвитком промисловості
19.	Харківська область	Немає	Немає
20.	Херсонська область	Стратегічна місія: Херсонщина – сонячна скарбниця, невичерпне джерело відновлювальних ресурсів національного, світового значення.	Стратегічне бачення: Херсонська область у 2020 році: Територія толерантності та взаєморозуміння. Дельта достатку – область,

Продовження додатка Г

1	2	3	4
		Територія інтелектуального зростання	орієнтована на міжрегіональне та транскордонне співробітництво в ім'я людини, добробуту та процвітання – на основі інноваційних, орієнтованих на експорт “зелених” технологій в усіх сферах життя. Екологічно безпечне виробництво. Екологічно дружній відпочинок. Екологічно комфортне буття
21.	Хмельницька область	Немає	Хмельниччина – Край, де хочеться жити. Хмельниччина – Край, де потрібно любити. Хмельниччина – Край, де люди працюють. Хмельниччина – Край, де майбутнє будують. Це наша земля, де сіють і жнуть, де роблять машини й ковбаси печуть. Де замки, фортеці, кургани стоять, де води лікують, де ріки не сплять. Живи, Розвивайся, Міцній, процвітай! Хмельниччино рідна, Подільський наш край!
22.	Черкаська область	Черкащина – взірць єдності зусиль громад, спрямованих на досягнення спільної мети – європейських стандартів життя, як результату економічного процвітання краю	Черкащина – колиска українського державотворення, край багатий історико-культурною спадщиною, знаний в Україні та за її межами регіон, що слугує майданчиком для вільної реалізації різноманітних бізнес-проектів та обміну досвідом провідних спеціалістів в багатьох галузях економіки. Це територія особистісного розвитку та самореалізації жителів області, яка створює умови для комфортного проживання, високооплачуваної праці та безпечного відпочинку всіх краян

Закінчення додатка Г

1	2	3	4
23.	Чернівецька область	Забезпечення високого рівня життя населення в умовах гармонійного поєднання розвитку підприємництва на інноваційній основі із розвитком культури, науки, соціальної сфери та збереженням довкілля	Чернівецька область – це екологічно чистий, транскордонний регіон із європейськими стандартами життя, високим науковим потенціалом, мультикультурний центр країни, лідер з розвитку малого та середнього бізнесу на інноваційній основі
24.	Чернігівська область	Чернігівщина – це північні ворота України. Чернігівщина – це історична і культурна перлина країни. Чернігівщина – це невичерпні можливості для розвитку	Чернігівщина – економічно самодостатній, екологічно чистий і туристично привабливий регіон європейської держави – України – з високорозвинутим промислово-аграрним комплексом, гідним рівнем життя населення, з щасливими, патріотичними та працьовитими жителями
25.	м. Київ	Немає	До 2025 року Київ стане інноваційним центром східноєвропейського регіону з потужною конкурентною позицією та чіткими пріоритетами розвитку. Містом, що зберегло і розвиває свою унікальність та історичний спадок, постійно підвищує якість життя мешканців і привабливість для ведення бізнесу. Його розвиток здійснюватиметься у тісній співпраці із підприємцями та інвесторами, при постійному поліпшенні системи управління, із збереженням зеленого надбання міста

Наукове видання

Вишневський Олександр Сергійович

**ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ СТРАТЕГУВАННЯ:
ВІД ПАРАДИГМИ
ДО ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ**

Монографія

Оригінал-макет підготовлено у відділі інформатизації наукової діяльності
Інституту економіки промисловості НАН України

Літературний редактор *О.А. Кокорєва*
Комп'ютерна верстка *Т.М. Синельнікова*

Підп. до друку 14.11.2018 р. Формат 60 x 84/16.
Ум. друк. арк. 9,1. Обл.-вид. арк. 9,8. Замовлення № 1439.

ІЕП НАН України.
03057, м. Київ, вул. Марії Капніст, 2.



ВИШНЕВСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР СЕРГІЙОВИЧ

Закінчив Донецький національний університет за спеціальністю «Статистика» (2005), «Менеджмент організацій» (2007), кандидат економічних наук (2014), член-кореспондент Академії економічних наук України (2017). Старший науковий співробітник, вчений секретар семінару з проблем стратегування та оргпроекування при Інституті економіки промисловості НАН України, радник першого віце-президента ТПП України.

Автор понад 50 наукових праць з проблем методології та практики стратегування, цифровізації економіки, структурних трансформацій, просторового багатства, а також інших аспектів соціально-економічного розвитку.

