

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-111>

УДК 35.088 (477)

Роль стратагем під час формування стратегічного мислення менеджера

Яроміч С.А.

кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту організацій
Одеського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

Бекетова О.А.

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій
Одеського національного політехнічного університету

Комарова Т.С.

магістрант
Одеського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

У статті розкрито сутність поняття «стратагеми», проаналізовано особливості застосування їх у виборі стратегії організації. Розглянуто переваги застосування стратагем у діяльності організації. Розкрито принципи впровадження стратагем. Надано визначення поняття «стратагема» з погляду різних учених. Показано, що стратагеми підсилюють класичні методи формування стратегічних альтернатив, особливо на стадії формування завдання.

Ключові слова: стратагеми, бізнес, мислення, рішення, ідеї, ефективність, успіх, стратегії.

Яромич С.А., Бекетова Е.А., Комарова Т.С. РОЛЬ СТРАТАГЕМ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА

В статье раскрыта сущность понятия «стратагеми», проанализированы особенности применения их в выборе стратегии организации. Рассмотрены преимущества применения стратагем в деятельности организации. Раскрыты принципы внедрения стратагем. Представлены трактовки сущности понятия «стратагема» с точек зрения различных ученых. Показано, что стратагеми усиливают классические методы формирования стратегических альтернатив, особенно на стадии формулирования задачи.

Ключевые слова: стратагеми, бизнес, мышления, решения, идеи, эффективность, успех, стратегии.

Jaromich S.A., Beketova O.A., Komarova T.S. THE ROLE OF STRATAGEMS IN FORMING STRATEGIC INTELLIGENCE

This article deals with the specific features of stratagems which can be used for the formation of strategic thinking by managers. It also investigates the key success factors of stratagems (strategic alternatives). The definitions of the concept of stratagem from the points of view of various scientists are presented. Interpretations of the essence of the concept "stratagem" from the points of view of various scientists are provided. It is shown that stratagems reinforce classical methods of forming strategic alternatives, especially at the stage of formulating a task.

Keywords: stratagems, business, thinking, solutions, ideas, efficiency, success, strategies.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Багато понять військового мистецтва широко та успішно використовуються в теорії менеджменту, особливо «стратегія», «тактика», «штаб» і т. д. Останнім часом під час формування стратегії став широко використовуватися китайський термін «цзі», який позначає план, розрахунок, хитрість. В Європі цей термін назвали «стратагема». Стратагема, або стратагема (древнегреч. Στρατήγημα –

військова хитрість), – це прорахована послідовність дій, яка спрямована на вирішення конкретного завдання або досягнення певної мети з урахуванням історії розвитку об'єкта та інших особливостей ситуації. Під терміном «стратагема» розуміється стратегічний план, в якому для конкурента укладена якась пастка або хитрість. Саме завдяки стратагемному мисленню формується бачення перспективного стану підприємства у бізнес-просторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження проблеми використання стратегем проводилися в різних напрямках. До них відносяться нові погляди на стратегію і принципи їх використання по-новому, у перспективі (А.І. Воєводін), відомі дослідження стратегем для менеджерів (Харро фон Зенгер), визначення мети бізнесу через стратегію – це не одномоментне отримання прибутку, а довготривалі джерела доходу (К. Криппендорф), бачення китайських стратегем як формул стратегії (В.Н. Крючков), визначення стратегем як стратегічних альтернатив (П.А. Куцик) [1–8]. Д. Лей наводить чотири основних гри, які культивовані в американських університетах для формування стратегічного мислення: шахи (боротьба з позиції потужності), покер (засноване на понятті ризику), бокс (сила проти сили) та американський футбол (багато в чому відображає механізм американської військової машини) [8]. Такий підхід ефективний і в управлінні бізнесом. Дуже часто менеджери намагаються вирішити свої стратегічні проблеми, нападаючи на сильні позиції конкурентів (тобто прагнуть наслідувати конкурентів у тому, у чому ті досягли успіху, і хочуть домогтися схожих результатів тими ж засобами).

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розкриття сутності і змісту поняття «стратегію», дослідження принципів та переваг їх використання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегію подібна алгоритму, якій організує послідовність дій. Стратегію – це сплав стратегії з умінням розставляти пріоритети від противника пастки, певна ідея, абстракція стратегії поведінки, яка повинна привести до успіху. Уміння складати стратегію свідчить про здібності керівника, наявність плану вселяє у виконавців упевненість в успіху будь-якої справи. Сьогодні стратегію у всьому світі переживають бум. Рівні можливості оволодіти цим мистецтвом надаються всім. Стратегію підсилюють класичні методи менеджменту, особливо на стадії постановки завдання, яка є ключовим етапом у вирішенні будь-яких практичних завдань. Найчастіше завдання не вирішується саме через ненадання належного значення цього етапу.

На думку В.Н. Крюкова, стратегію – це короткий образний вислів, що виражає будь-який стратегічний принцип [6]. Визначимо принципи використання стратегію у діяльності організацій:

- перемагай без бою;
- уникай «повного», а займай «пусте»;

- нагороджуй і карай уміло;
- піклуйся про конкурента.

Розглянемо ці принципи детальніше.

Щодо першого принципу «перемагай без бою», то найкращий спосіб виграти війну – взагалі не вести її. Найкращий спосіб знищити конкурента – це зробити його другом. Коли не вдається це зробити, то потрібно зруйнувати його задуми, змінити його уявлення про можливі наслідки конфлікту, щоб він відмовився від самої думки про нього. Коли не вдається зруйнувати задуми, треба розбити його союзи. Розумівши, що партнери залишають його, він якщо і не відмовиться від задуми, то відкладе його виконання до прояснення ситуації.

Здатність перемогти, не знищуючи конкурента, а вміло ухилившись від відкритого бою і домагаючись переваги стратегічними засобами, – гарна якість успішного управлінця.

Другий принцип «уникай «повного», а займай «пусте» підкреслює, що не потрібно прагнути бути сильніше конкурента. Для менеджера краще знайти місце, де конкурент є слабшим.

Сунь-Цзи підкреслював: «Напасти і при цьому напевно виграти – це означає напасти на місце, які конкуренти не обороняють. Оборонятися і при цьому напевно утриматися – це означає обороняти місце, на яке він не може напасти. Отже, у того, хто вміє нападати, конкурент не знає, де йому оборонятися; у того, хто вміє оборонятися, конкурент не знає, де йому нападати. Якщо потрібно дати бій, то треба нападати на місце, яке він неодмінно повинен рятувати» [9, с. 23].

Цей принцип ефективний і в управлінській взаємодії. Якщо проти людини висують кілька звинувачень, то спочатку краще розбити найслабший з аргументів. Спростувавши його, можна поставити під сумнів ті, що залишилися, і підсилити свої позиції, готуючи перемогу.

Щодо використання даного принципу в управлінні бізнесом, то дуже часто менеджери намагаються вирішити свої стратегічні проблеми, нападаючи на сильні позиції конкурентів (прагнуть наслідувати конкурентів у тому, у чому ті досягли успіху, і хочуть домогтися схожих результатів тими ж засобами). Наслідування – найгрубіший вид стратегії. Щоб домогтися успіху, потрібно не копіювати стратегічні схеми конкуренту, а виробляти власну унікальну стратегію. Інакше навіть у кращому разі судилося постійно відстоювати друге місце.

Стратегічна майстерність проявиться повною мірою, якщо зуміти звернути свою силу проти слабкості конкурента. Тільки так можна зберегти ресурси, уникнути тривалої і дорогої боротьби на виснаження й отримати максимальний успіх.

Третій принцип «нагороджуй і карай уміло» дуже важливий для ефективного управління, тому що потрібно навчитися правильно використовувати наявні у нього можливості заохочення і покарання підлеглих, не впадаючи при цьому в крайнощі. Надмірні нагороди вказують, що керівник вичерпав інші засоби; надмірні покарання вказують, що він перебуває в сильному розладі. Хороший керівник застосовує те й інше, уникаючи крайнощів. Це особливо значимо для керівника, якого нещодавно було призначено на посаду. Такому керівнику необхідно від самого початку вибрати правильну манеру поведінки, ввівши тимчасовий мораторій на істотні покарання і заохочення підлеглих. Найперше слід ближче познайомитися з ними, вивчити переваги і недоліки кожного з них, а також те, як вони працювали раніше.

Четвертий принцип «підключися про противника, зроби його поразку прийнятною для нього». Основна ідея цього принципу полягає у такому: треба думати не тільки про те, як перемогти, а й про те, як саме противник буде переможений. Що означає для нього поразка й яким шляхом він до нього піде. Цей шлях повинен бути для нього зручним або як мінімум прийнятним на кожному етапі.

Якщо використовувати цей принцип в управлінській взаємодії, наприклад із партнером, який був викритий у нещирості, то не слід просто наполягати на тому, щоб він визнав це. Треба зробити таке визнання прийнятним для нього, допомогти партнеру зберегти обличчя, самоповагу і надію на повагу інших. Це дасть змогу зберегти самого партнера, принаймні не зробити його своїм ворогом. Перемагає той, хто зуміє вигідним для себе чином виставити свої сильні сторони проти слабкостей противника. Але якщо обставини не дають змоги обійтися без утрат, потрібно пожертвувати слабкою позицією, щоб ще більше зміцнити сильну. Керівник, який може розпізнавати сильні і слабкі сторони організації й уміє їх вигідно виставляти, завжди домагається успіху.

Слід відзначити, що в останні роки багато організацій використовують стратегію у своїй діяльності. Варіант використання стратегію для АТ «Хрещатик» наведений у табл. 1 [10].

Секрет успіху полягає у двох людських нахилах: цінність відносна. Однак менеджери поводяться так, ніби існує тільки одна цінність, та плутають те, що цінують самі, з тим, що цінують інші. Тому вислів «Міняти цеглу на нефрит» – проста, але дієва концепція, завдяки якій багато провідних компаній досягли своїх домінуючих позицій.

Якщо конкурент сильний у своїй грі на своєму ринку, то конкурувати з ним безпосередньо дорого і ризиковано. Але, змінивши поле бою, менеджер порівнює шанси, можливо, навіть отримує перевагу. У відкритому полі зловити тигра простіше, що й зробив А. Слоун проти Г. Форда.

Можлива ситуація, коли можна знайти союзників серед конкурентів і конкурентів серед неспоріднених на перший погляд компаній. Це створює певні перспективи. Можна шукати, навіть створювати «віддалених» суперників для досягнення загальних цілей (нападу на «близьких» ворогів). Відмовляючись від автоматичного розподілу на своїх і чужих, можна знайти для себе нові можливості.

Отже, той, хто вміє застосовувати стратегію, завжди утримає ініціативу у своїх руках. Китайська мудрість – це наука неспання духу, чуйного відстеження «поточного моменту». Її головне питання – не що, навіть не як, а коли? Коли діяти й коли зберігати спокій? Коли «бути» й коли «не бути»? Ключові поняття китайської думки – це «випадок», який у житті мудрого виявляється незмінною долею; всеосяжна «сила ситуації», яка без видимого впливу направляє рух всього світу; «прихований імпульс» життя визначає зсередини природу кожної речі.

Слід відзначити, що принципи стратегічного мислення спочатку моральні саме тому, що вимагають усвідомлення в усій повноті об'єктивного стану речей, досягнення свехособистої перспективи споглядання. У контексті стратегічного мислення перемога в поєдинку хороша хоча б тому, що дістається гідному – тому, хто бачить більше і далі свого суперника, хто втілює у собі «повноту серцевого розуміння».

Роль стратегію полягає у тому, що вони підсилюють класичні методи, наприклад на стадії формулювання завдання. Постановка завдання – ключовий етап у вирішенні будь-яких практичних маркетингових завдань. Найчастіше завдання не вирішується саме через ненадання належного значення цьому етапу. Використовується і така стратегію: «Якщо завдання не вирішується, спробуйте його

Стратегіми для АТ «Хрещатик»

Стратегіми	Інструменти	Результат
1. Більш сильного	Забезпечення клієнтських платежів день у день, система інформування про стан платежу в режимі онлайн, модернізація системи «Клієнт – Банк» і вдосконалення якості операційної роботи, оперативна реакція на зміни ринку	Утримання клієнтської бази, залучення нових клієнтів, підвищення якості обслуговування за рахунок урізноманітнення послуг, оперативна адаптація до нових умов роботи, впровадження нових продуктів і послуг
2. Пряма атака	Оптимізація та аудит системи управління продуктами, гнучка система роботи з проблемними активами, розроблення й упровадження транзакційних продуктів (грошові перекази, мобільний банкінг, Інтернет-платежі), нові соціально орієнтовані програми (наприклад, для пенсіонерів), устанавлення відсоткових ставок по кредитах і депозитах на реальному рівні	Підвищення якості обслуговування, збільшення перехресних продажів, абсорбція проблемних активів, підвищення довіри клієнтів, удосконалення продуктового ряду для всіх клієнтів банку і підтримка продуктової лінійки для активних користувачів банківських послуг, упровадження програм лояльності з боку організації підвищення клієнтоорієнтованості організації
3. Досягнення переваг	Централізація всіх систем організації за допомогою CRM-системи, чітка сегментація клієнтів, контроль над додержанням корпоративних стандартів обслуговування в службах клієнтської підтримки, впровадження різних способів оцінки якості обслуговування	Надання більш індивідуалізованих послуг клієнтам, можливість швидко дістати оцінку якості обслуговування з метою оперативнішого реагування, підвищення контролю над якістю обслуговування, інтерактивне спілкування з клієнтами
4. Рівні сили	Участь у рейтингах і конкурсах, незалежний аудит фінансової звітності, відкритість і прозорість стосовно всіх цільових аудиторій: клієнтів, акціонерів, партнерів, державних і владних органів, медіа	Підвищення довіри клієнтів, зміцнення іміджу відкритої організації, надання всім заінтересованим особам висновків визнаних експертів
5. Заплутування конкурента	Зміна комунікативної стратегії організації, наступальність інформаційної політики, ретельне формулювання комунікаційних повідомлень, збільшення частки регіональних ЗМІ у PR-стратегії, робота з усіма типами ЗМІ	Підвищення довіри клієнтів до інформації про банк, нейтралізація на початковому етапі можливих чуток і необґрунтованих домислів, підвищення впізнаваності бренду, збереження позитивного репутаційного фону
6. Безперервна зміна	Вдосконалення системи дистанційного навчання персоналу	Оперативне управління персоналом, підвищення якості обслуговування клієнтів

ускладнити». Китайські стратегіми розділити на шість основних категорій:

- маскуючи стратегіми: вони служать маскуванню існуючої реальності;
- стратегіми-містифікації: вони служать запевненням в існуванні неіснуючої дійсності;
- стратегіми-викриття: вони служать для розкриття складної дійсності;
- стратегіми отримання вигоди: вони служать для використання побудованої події або події без власної участі збігу обставин;
- зчеплення стратегіми: дві або кілька кумулятивно або послідовно використовувані стратегіми призводять до мети;

– стратегіми втечі: вони служать для власного захисту, для чого слід уникати небезпечної ситуації.

П. Друкер зазначав, що «...завтра завжди настає. Воно завжди є, і навіть найсильніша компанія виявляється в складному становищі, якщо до цього вона не працювала на майбутнє. Вона втратить усе своє лідерство і непересічність, і все, що від неї залишиться, – тільки її великі накладні витрати. Вона не зможе ні контролювати, ні навіть зрозуміти, що відбувається; не наважившись взяти на себе ризик зробити щось нове, вона несвідомо бере на себе набагато більший

Таблиця 2

Переваги використання стратагем у маркетингу

Сутність	Переваги
Новий, досить всеосяжний спосіб бачення	– дає змогу бачити світ гострим поглядом; – наявну реальність розглядати не тільки у звичній системі координат, але за необхідності враховувати її нові сторони і використовувати їх у своїх інтересах
Стратагеми відводять від розумових стереотипів	– стратагеми задають перспективний напрям пошуку; – позбавляють мислення інертності; – більшість поганих рішень було прийнято через інертність мислення; – використовується метод багатоекранного мислення
У процесі прийняття рішення можливо використовувати кілька стратагем	– виникає ефект синергії

ризик – дивуватися тому, що відбувається. А цей ризик такий, що навіть найбільша і найбагатша компанія не може з ним упоратися, і піддаватися цим ризиком не варто навіть найменшій компанії» [11, с. 191].

Момент, який слід підкреслити особливо: стратагеми відводять від розумових стереотипів (це дуже важливо, оскільки багато, мабуть, більшість неоптимальних рішень було прийнято через інертність мислення). Більше того, стратагеми задають перспективний напрям пошуку. Розглянемо переваги використання стратагем у стратегічному маркетингу (табл. 2).

Розглянемо використання методу багатоекранного мислення. Його суть полягає у тому, що коли необхідно аналізувати якусь ситуацію, то треба намагатися дивитися на неї не в одній площині, а ніби в різних вимірах. Перший вимір – це сама ситуація: хто, що й як цю ситуацію утворив. Другий – соціальний контекст, в якому ситуація розвивається: який цей контекст, найближче оточення людей, які в цю ситуацію залучені. Третій – історія, яка призвела до цієї ситуації, її минуле. Четвертий – перспективи розвитку ситуації, її динаміка та вектор руху. П'ятий – історія ключових учасників ситуації і т. д. Таких екранів може бути багато, залежно від ситуації [12].

Нерідко в процесі прийняття рішення використовується кілька стратагем, щоб виник ефект синергії, коли парадоксальні формулювання завдання підсилюють один

одного, виводячи розробників на оптимальне рішення.

З огляду на безліч прецедентів, що асоціюються з відповідними прийомами стратагем, можна планувати власну поведінку, беручи до уваги можливі побічні наслідки. За допомогою стратагем можна уникнути дії опонентів відповідно до можливих або передбачуваних ситуацій і підготуватися до них заздалегідь. І, нарешті, за допомогою стратагем можна перевірити ще раз власні дії, перш ніж переходити до них із погляду запобігання стратагемам відповідно до питання, як можна організувати свої дію, щоб конкурент не зміг використати їх в своїх інтересах. Стратагеми вказують просто напрям, дають імпульс мисленню, вільному від рутини.

Висновки з цього дослідження. Що можна здобути завдяки вченню про стратагеми, так це передусім новий для України, досить всеосяжний спосіб бачення. Завдяки цьому менеджери можуть розглядати наявну реальність не тільки у звичній системі координат, а й за необхідності враховувати її нові сторони і використовувати їх у своїх інтересах.

Оскільки стратагеми дають змогу змінити точку зору на прийняття рішень, то потрібно перейматися професійною підготовкою стратегів. На відміну від дипломатів і військових фахівців вітчизняні фахівці навіть не бачать цієї проблеми. Необхідно організувати єдиний навчальний центр менеджерів, а тренажер на базі китайських стратагем займе гідне місце в навчальних програмах такого центру.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Воеводин А.И. Стратегемы. Стратегии войны, бизнеса, манипуляции, обмана. Москва: Весь, 2016. 320 с.
2. Зенгер Харро фон. 36 стратегем для менеджеров. Москва: Олимп-Бизнес, 2017. 224 с.
3. Криппендорф К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции; пер. с англ. СПб.: Питер. 2005. 256 с.
4. Крючков В.Н. Аппарат стратегем как тренажер стратегического мышления. XIV Международная конференция «История управленческой мысли и бизнеса: от стратегем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (Москва, 1–3 июля 2013 г.). М., 2013. С. 5–63.
5. Крючков В.Н. Китайские стратегемы в управленческом консультировании. История управленческой мысли и бизнеса. М., 2005. С. 107–111.
6. Крючков В.Н. Китайские стратегемы: формулы стратегии. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=iasBAAAQBAJ>. Назва з екрану.
7. Источники и стратегемы развития и обеспечения конкурентного лидерства современных корпораций в глобальной экономике / П.А. Куцик, О.И. Ковтун, Г.И. Башнянин. Экономика Украины. 2015. № 7(636). С. 72–86.
8. Lai D. Learning from the stones: A Go approach to mastering China's Strategic Concept, SHI. N-Y: Anthony Hall, 2011.
9. Малявин В.В. Стратегемы власти. Наставления императору Москва: Рипол Классик, 2016. 304 с.
10. Річний звіт Банку «Хрещатик». URL: <https://www.xcitybank.com.ua/richni-zvity>. Назва з екрану.
11. Друкер П. Энциклопедия менеджмента; пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 432 с.
12. Искусство управления и стратегемы. URL: <http://bizkiev.com/content/view/1055/205/>. Назва з екрану.

REFERENCES:

1. Voevodin A.I. Stratagemy. Strategii voyny, biznesa, manipulyatsii, obmana, Moskva : IG Ves'. 2016. – 320 s.
2. Zenger Kharro fon 36 strategam dlya menedzherov [Tekst] / Kharro fon Zenger. – Moskva : Izdatel'stvo «Olimp-Biznes», 2017. – 224 s.
3. Krippendorf K. 36 strategiy dlya pobedy v epokhu konkurentsii / Perev. s angl. – SPb.: Piter. 2005.–256 s.
4. Kryuchkov V.N. Apparat stratagem kak trenazher strategicheskogo myshleniya / // XIV Mezhdunarodnaya konferentsiya «Istoriya upravlencheskoy mysli i biznesa: ot stratagem k strategiyam, ot strategicheskogo planirovaniya k strategicheskomu myshleniyu i ozareniyu» g. Moskva, 1–3 iyulya 2013 g. S. 58-63.
5. Kryuchkov V. N. Kitayskie stratagemy v upravlencheskom konsul'tirovanii / V. N. Kryuchkov // Istoriya upravlencheskoy mysli i biznesa. – M., 2005. – S.107-111.
6. Kryuchkov V. N. Kitayskie stratagemy: formuly strategii / V. N. Kryuchkov. [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <https://books.google.com.ua/books?id=iasBAAAQBAJ> –Nazva z ekranu.
7. Kutsik, P. A. Istochniki i stratagemy razvitiya i obespecheniya konkurentnogo liderstva sovremennykh korporatsiy v global'noy ekonomike / P. A. Kutsik, O. I. Kovtun, G. I. Bashnyanin, // Ekonomika Ukrainy. – 2015. – № 7 (636). – S. 72-86.
8. Lai David. (2011) Learning from the stones: A Go approach to mastering China's Strategic Concept, SHI. N-Y: Anthony Hall.
9. Malyavin V.V. Stratagemy vlasti. Nastavleniya imperatoru Moskva : Ripol Klassik, 2016. – 304 s.
10. Richniy zvit Bank «Khreshchatik» 2009 [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <https://www.xcitybank.com.ua/richni-zvity>.– Nazva z ekranu.
11. Druker, Piter, Entsiklopediya menedzhmenta. : Per. s angl. – M. : Izdatel'skiy dom "Vil'yame", 2004. – 432 s.
12. Iskusstvo upravleniya i Stratagemy. [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu <http://bizkiev.com/content/view/1055/205/>. – Nazva z ekranu.