

<https://doi.org/10.31861/mediaforum.2021.9.292-299>

УДК: 005.21(049.32)

© Іван Осадця¹

МИСЛИТИ ЯК СТРАТЕГ

Рец. на Румельт Річард. Гарна стратегія. Погана стратегія /
пер. з англ. Т. Мухамедшина. – Харків : Вид-во «Ранок» :
Фабула, 2019. – 324 с.



«Стратегічні прорахунки неможливо компенсувати тактичними успіхами».

*Карл Філін Готтліб
фон Клаузевіц*

«Ти ніколи не вирішиш проблему, якщо думатимеш так само, як ті, хто її створив».

Альберт Ейнштейн

«Як правило, в організації немає хорошої стратегії, коли її керівник просто не бачить у ній потреби, але відсутність хорошої стратегії нерідко пояснюється і наявністю поганої. Подібно до того, як бур'яни на городі поступово виживають корисні рослини, погана стратегія витісняє хорошу. Лідер, який використовує погану стратегію, не просто вибирає неправильні цілі або робить помилки при її реалізації – він спочатку неправильно розуміє її суть та принцип роботи».

Річард Румельт

¹ Кандидат політичних наук, доцент кафедри міжнародної інформації Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, Україна, E-mail: i.osadtsa@chnu.edu.ua; <http://orcid.org/0000-0001-5593-5944>

Той, хто вміє побудувати стратегію, здатний підкорити найвищі кар'єрні та життєві вершини. Ця істина зрозуміла без розшифровки. Практично будь-яка сфера нашого буття тісно переплетена з планами досягнення цілей: у бізнесі, громадській чи політичній сфері, наукових дослідженнях, спорті – скрізь на коні ті, хто володіє мистецтвом стратегії. Існують тисячі книг зі стратегії. Одна з них дійсно вартує вашої уваги. Її автор Річард Румельт брав участь у розробці стратегій десятків компаній. Він – практик і знає, чим хороша стратегія відрізняється від поганої.

Дана робота є однією з п'яти найкращих книг 2011 року за рейтингом Financial Times, бестселером за рейтингом Amazon, а також її рекомендують для прочитання такі відомі видавці як 800 CEO READ, Fast Company та Forbes.

Річард Румельт переконливо доводить: те, що у більшості компаній вважають за хорошу стратегію, навряд чи має право претендувати на таке високе звання. Найчастіше вони задовольняються тим, що автор називає «поганою стратегією», тобто або набором недосяжних цілей, або так званим баченням, формулювання якого рясніють новомодними, але не значущими термінами, і яке в ідеалі повинні розділяти всі співробітники компанії. Книга повна прикладів та переконливих аргументів досвідченого дослідника, викладача та консультанта. Її можна назвати практичною інструкцією для будь-кого, хто обіймає керівну посаду і, отже, зобов'язаний мислити та діяти стратегічно.

293

Річард Румельт досліджував проблеми розробки стратегій понад сорок років; він зробив видатний внесок у розвиток теорії стратегії, а також у навчання та консультування з питань стратегії.

Спиратися на класику маркетингу чомусь зараз вважається поганим тоном. У зв'язку з чим праця Річарда Румельта вдсятеро цінніша, тому що він не приховує своїх симпатій до фундаментальних праць М. Портера (Портер, 2005) і логічно продовжує думки автора. У конкурентній боротьбі, намагаючись випередити один одного, консультанти та експерти обрушують на наші голови потоки хитромудрих термінів і цифр, діючи в супереч з думкою Карла фон Клаузевица, тобто: «Чим простіше і точніше план операції, тим він кращий!» (Клаузевиц, 2002).

Не існує однозначної думки про поняття «стратегія». З одного боку, як говорив Карл фон Мольке: «Ніякий оперативний план не

може тягнутися далі за перше зіткнення з противником» (Валіулліна, 2017), але з іншого боку, як зауважував Арі де Гіуса: «1) розглядати стратегію, як щось, що ми робимо, а не те, що ми маємо; 2) замість передбачати майбутнє, слід підготуватися до кількох варіантів майбутнього» (Арі де Гіуса, 2004).

Але, так би мовити, «фішка» книги Річарда Румельта не у цьому! Саме поняття «погана стратегія» створено особисто автором і введено у 2007 р. «Погана стратегія – фальшива споруда, зведена на фундаменті помилкових суджень», – пише автор. На додаток до праць Портера, Румельт велику увагу приділяє симптомам поганих стратегій: «вода», нездатність виявити та вирішувати проблеми, заміна стратегії цілями, погані стратегічні підцілі. Весь матеріал «візуалізований» великою кількістю реальних прикладів. Найчастіше погана стратегія – розумні «новомодні» терміни та набір суперечливих фінансових показників! Річард Румельт сміливо «громить» погані стратегії, не звертаючи уваги на місце компанії в різних рейтингах, зокрема Форбс.

— Як вважає професор, «погана стратегія – це активне прагнення уникнути складної роботи з розробки хорошої стратегії». Найчастіше зустрічаються елементи поганих стратегій: безглузда місія підприємства; наявність цілей за відсутності способів їх досягнення; заміна стратегії набором не пов'язаних одна з одною ідей. Погані стратегії частіше за все є наслідком дій керівників, які бачать у ній метод досягнення своїх цілей, а не шлях вирішення найважливіших проблем. Або як пише сам автор «Погана стратегія – це наслідок конкретних помилок та прорахунків керівництва». А ще погана стратегія «крокує» за натовпом, підмінюючи ідеї популярними гаслами.

Протягом усієї книги автор порівнює «хороші стратегії» та «погані стратегії», щоб розібратися, чому наявність стратегії сама по собі не завжди є запорукою успіху. Як будь-яка хвороба, погана стратегія завжди має хоча б один із чотирьох симптомів: «Вода» – багато порожніх міркувань, одягнених у форму модних і пишномовних термінів, «Нездатність виявляти та вирішувати проблеми» – слабка діагностика, невиразні заходи, відсутність зв'язку з реальністю, «Коли стратегію замінюють підціллю» – наприклад, замість стратегії пропонується набір декларацій («наша стратегія – щорічне зростання на 20%»), «Погані стратегічні підцілі», наприклад, керівництво компанії вважає основною проблемою низьку ефективність.

Поганих стратегій багато, оскільки розробка хорошої стратегії – це важка праця, яка вимагає відмови від шаблонного мислення та сліпої віри в позитивне мислення («ми працюватимемо і намагатимемося зробити ще краще»).

За своєю першою освітою – Річард Румельт технар до «мозку кісток» і певний час працював в аерокосмічній галузі інженером НАСА, у Лабораторії реактивного руху. Вперше зі стратегією розвитку підприємства він зіштовхнувся під час роботи над проектом Voyager. Саме цей проект став відправною точкою в аналізі Румельтом поняття стратегія. Одними з ключових факторів його успіху на цій ниві стає системний підхід та аналітичне мислення, закладені, як вважає сам автор, ще під час навчання. Саме це сьогодні потрібно майбутнім фахівцям різних галузей, саме це потрібно розвивати в навчальному процесі.

Стратегія – це довгий шлях подолання труднощів, і спосіб боротьби із нею, і розв'язання складного завдання, і певна реакція на проблему. Тому вкрай складно, а часом і неможливо оцінити якість стратегії, якщо чітко не зазначено проблему.

295

Основну ідею стратегії автор бачить у застосуванні сильних сторін компанії заради використання перспективних можливостей (вікно можливостей). І не слід чекати настання моменту істини. Слабкі сторони ваших конкурентів – це вже саме собою вікно можливостей. Найкращі стратегії ведуть до зміни галузевих правил.

Багато організацій встановлюють завищені амбітні цілі, а потім називають їх словом «стратегія». Абсолютно неправильно. Стратегія – це скоріше напрямок та вибір вашої організації чи вашого життя. Читачеві буде цікаво дізнатися, що хороша стратегія – це узгоджені дії, підкріплені аргументами. Головна думка: керівники повинні сформулювати хорошу стратегію, ядром якої є керівна політика та узгоджені дії усередині всієї організації. Автор наводить кілька прикладів хорошої стратегії та поганої стратегії, іноді навіть у межах однієї й тієї ж компанії.

Згідно з канонами педагогіки, спочатку йде пояснення теоретичних засад, а потім закріплення здобутих знань на практичних прикладах. Автор книги «Гарна стратегія. Погана стратегія» має не лише великий практичний досвід розробки стратегій, а також відбувся як викладач, який вміло вплітає практичні приклади у своє дослідження. Причому історії успіху він розглядає нарівні з історіями провалів,

оскільки вважає, що вчитися треба, в тому числі, на своїх і чужих помилках.

Отже, з чого ж «зроблено» гарну стратегію? Ядро стратегії, тобто основна її частина, завжди складається із трьох елементів: 1) діагностика поточної ситуації, 2) керівна політика та 3) план узгоджених заходів. Тут легко провести аналогію із лікарем. Він спочатку аналізує симптоми пацієнта та вивчає історію хвороби, а потім ставить клінічний діагноз та визначає захворювання. Вибрана тактика лікування – спрямовуюча політика. А конкретні розпорядження, методи лікування та ліки – набір узгоджених заходів.

Багато хто спотикається вже на першому кроці, оскільки діагностика передбачає виявлення як сильних, так і слабких сторін, зроблених помилок та прорахунків. Побоюючись «когось образити», дуже легко припуститися помилок в аналізі поточної ситуації та побудувати всі інші положення на «хибному фундаменті помилкових суджень», зауважує автор. Керівна політика – це підхід, який буде використаний для вирішення проблем, виявлених під час діагностики, «дорожній знак, що вказує на загальний напрям, але без опису конкретних деталей майбутньої подорожі». Узгоджені заходи – план скоординованих дій, націлений на реалізацію керівної політики.

296

—

Ядро стратегії – це лише основа, фундамент на якій будується хмарочос хорошої стратегії. Необхідне також розумне прогнозування, можливо, зниження рівнів складності ситуації, а також чітке планування, вміння вибирати потрібний фокус, використання переваг, вміння відчувати динаміку подій та зловити хвилю змін – усі ці складові хорошої стратегії докладно обговорюються на сторінках книги Річарда Румельта.

Здатність стратегічно мислити – це не вроджений талант і не чудова магія, доступна лише посвяченим, стратегічне мислення – це розумний підхід та відповідальність за майбутнє тієї справи, якою займаєшся. Тому, рекомендуємо цю книгу всім тим, хто бажає досягти успіхів незалежно від сфери своєї діяльності.

Про розробку стратегії та стратегічне планування на сьогоднішній день йдеться чимало. На цю тему написано чимало книг та статей. Ціла армія консультантів пропонує свої послуги з надання допомоги у розробці стратегії. Проте мало хто розуміє, що таке хороша стратегія, і ще менше людей може таку стратегію розробити та реалізувати. Слово «стратегія», на думку Річарда Румельта, стало справжнім

паразитом: багато бізнесменів, викладачів та чиновників вживають його сьогодні. Про маркетинг говорять не інакше як про «маркетингову стратегію», про обробку даних – як про «ІТ-стратегію», а про придбання корпораціями нових бізнес-об'єктів – як про «стратегію зростання».

У своїй книзі Річард Румельт намагається послідовно пояснити читачеві, що таке стратегія і чому стратегією сьогодні називають все, що завгодно, за винятком її самої. Основна ідея стратегії, за його словами, полягає у застосуванні сильних сторін із метою подолати слабкі. Досить часто стратегії бувають цілком простими, адже люди чомусь вважають несподіваним, коли компанія вміє виконати те, про що говорить. При цьому не «розпорошується» на все, а вміє знайти одну мету і слідувати їй.

У другій частині книги досліджуються основні джерела сили, що використовуються в добрій стратегії: засоби впливу, уточнені цілі, системи ланцюгового зв'язку, план, фокус, зростання, переваги, динаміка, інертність, ентропія.

297

Водночас автор справедливо вказує на те, що повністю сконцентруватися на пріоритетній меті можна лише у тому випадку, якщо багато інших важливих моментів доведено до автоматизму. Вищий ступінь виявляється в межах досяжності лише після того, як ви опинилися на попередній. Жодні зусилля щодо поліпшення однієї з ланок взаємопов'язаного ланцюжка не підвищать її загальну ефективність, сумарна рентабельність системи фактично знижується. Розмір компанії швидше за наслідок, ніж причина її успіху.

На окрему увагу заслуговують історії компаній. Starbucks, Apple, IBM, GE та десятки інших – злети та падіння, проникливість керівництва чи стадне почуття, чесний аналіз чи сліпа віра Уолл-Стріт. Помилки, які часом коштують надто дорого і рішення, у які спочатку не вірить ніхто. Загалом все як у житті: пробувати, помилятися і пробувати знову.

Третя, і заключна частина книги під назвою «Мислити як стратег» підсумовує попередні частини роботи. В ній Румельт детально, з використанням прикладів, описує весь ланцюжок побудови стратегії, починаючи від висунення гіпотези і закінчуючи випробуванням даної стратегії. Також варто для побудови гарної стратегії, на думку автора, активно «користуватися головою». Тут на допомогу прийдуть

запропоновані Річардом Румельтом методи розроблення стратегій, не забуваючи про «здоровий глузд».

Логічне запитання – а чому ми взагалі маємо прислухатися до Річарда Румельта? Його блискучі ідеї, котрі йдуть у розріз із традиційним поглядом: компанії, що цілеспрямовано працюють над своїми ключовими проблемами, успішніше за інші. А ефективність, найчастіше, не результат принципу «опинитися у потрібний момент у потрібній галузі», а наслідок індивідуальної майстерності та конкурентних переваг організації. Багаторічний досвід у практичному консультуванні та викладанні дає йому можливість не просто розповісти про приклади з практики, а пояснити їх доступно. Не слід забувати і про світове визнання даної праці – за версією видання *The Economist* – його вплив на розвиток концепцій управління та корпоративної практики – одне з найзначніших, а *McKinsey* визнав у Річарді Румельті «гіганта в галузі стратегій».

298

Резюмуючи, можна констатувати, що автор дає гарну їжу для роздумів, розкладаючи процес розробки стратегії по полицках, а також удосталь використовує приклади хороших і поганих стратегій. Причому як з прикладу бізнесу (корпорація *Apple*), і з прикладу військових дій (операція «Буря в пустелі»).

«Якщо лідер вважає ключовою проблемою низьку ефективність, він від початку закладає фундамент для поганої стратегії. Низька ефективність – це результат. А головними проблемами є причини низької ефективності». Книга повна інсайтів, кожен з яких заслуговує на окреме детальне опрацювання. За кожним із них стоять роки роботи, сотні клієнтів та тисячі помилок – у сухому залишку вектор, що дозволяє вдумливого читачеві заощадити час та гроші.

Джерела та література:

1. Портер, М. Конкуренція / М. Портер. Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
2. Клаузевиц К. О войне : в 2 т. / К. Клаузевиц. – М. : ООО «Изд-во АСТ» ; СПб. : Terra Fantastica, 2002. – Т. 1. – 558 с. ; Т. 2. – 574 с.
3. Валіулліна З. В. Військова теорія К. Клаузевица в теоретичному дискурсі [Електронне наукове фахове видання] / З. В. Валіулліна // Ефективна економіка. – 2017. – № 11. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>

4. Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде [Электронный ресурс]. – Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики, 2004. – 228 с. – Режим доступа: <https://trubobit.com/download/started/rgcg6zk40eoa>

References:

1. Porter, M. Konkurentsya / M. Porter. Per. s anhl. – М. : Yzdatelskyi dom «Vyliams», 2005. – 608 s.

2. Klauzevyts, K. (2002), O vojne [About war], Moscow: AST; St. Petersburg: Terra Fantastica.

3. Valiullina Z. V. Viiskova teoriia K. Klauzevitsa v teoretychnomu dyskursi [Elektronne naukove fakhove vydannia] / Z. V. Valiullina // Efektyvna ekonomika. – 2017. – № 11. – Rezhym dostupu : <http://www.economy.nayka.com.ua>

4. Ary de Hyus. Zhyvaia kompaniia. Rost, nauchenye y dolhozhytelstvo v delovoi srede [Elektronnyi resurs]. – Sankt-Peterburh : Stokholmskaia shkola ekonomyky, 2004. – 228 s. – Rezhym dostupu: <https://trubobit.com/download/started/rgcg6zk40eoa> ²⁹⁹ —