

УДК 65.012.2

DOI 10.22213/2618-9763-2024-3-17-30

А. Л. Богокин, кандидат экономических наук
Москва, Россия

СУЩНОСТНЫЕ АСПЕКТЫ БАЛАНСА СУБЪЕКТИВНОГО И ОБЪЕКТИВНОГО В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

В статье исследуется субъективный фактор стратегического управления, показывается его роль как ключевого контекста эффективного стратегического управления. В предложенной логике личный опыт субъекта управления (он же является Стратегом) выступает в практическом решении задач на долгую перспективу одновременно и как золотой запас решений, проверенных успехом, и как груз потерявших свою актуальность идей прошлого, ограничений и шаблонов, не имеющих к реальности настоящего (и тем более будущего) весьма опосредованное отношение. В частности, в статье делается разграничение между упомянутыми здесь полезным опытом, сопутствующими смыслами, с одной стороны, и неактуальным, отжившим свой век грузом устарелых навыков, неэффективных инструментов и умений – с другой.

Исследуются аспекты доверия Стратега к своим наблюдениям и влияние их на его мотивацию использовать принципы мышления различения в процессах стратегического контроля, принятия управленческих решений на перспективу.

Работа со страхами перед будущим также в фокусе внимания, что находится в поле рассмотрения особенностей реакции Стратега на вызовы событийного потока в перспективе.

Отдельно рассматривается феномен наработки «личного опыта будущего» в силу фрактальных особенностей стратегических сценариев в рамках контекстно-ориентированных подходов. Подтверждение гипотезы действительной реализации данного феномена в практической плоскости многолетнего стратегического консультирования в рамках КО-подходов позволяет существенно снизить возможные риски неизвестности и неготовности даже наблюдать новую динамику будущего. Формирование у Стратега конструктивного «бесстрашия перед будущим» непосредственно связано с аккумуляцией «личного опыта будущего» и напрямую зависит от его уровня осознанности, что обозначено в статье как «временная составляющая осознанности». Как показано в исследовании, последнее можно рассматривать наиболее ярким подтверждением важности конструктивности субъектной уникальности внутреннего ресурса Стратега, что дает ему существенное преимущество перед традиционным (общепринятым) взглядом на стратегическую динамику событий, носящей «псевдообъективный» характер.

Ключевые слова: личный опыт прошлого; субъективность стратегии; стереотипы прошлого; личный опыт будущего; осознанность стратега; контекстно-ориентированные подходы; контекстное мышление.

Введение

Цель исследования: определить роли субъективного и объективного начал и их баланс в актах принятия Стратегом долгосрочных решений, что включает в себя рассмотрение следующих аспектов:

1. Конструктивное и деструктивное влияние личного опыта Стратега на качество принимаемых им решений.

2. Анализ важности субъективного фактора для Стратега как центрального в его успешности при управлении событиями будущего.

3. Обоснование фундаментальной роли осознанности Стратега как главного контекста его знания о будущем и его способности видеть это будущее в детерминированном формате.

4. Доверие Стратега к собственным замыслам и оценкам их продуктивности в процессе их выполнения.

5. Анализ условий, наличие которых позволяет Стратегу осознать границы целесообразности использования своего личного опыта для ответа на вызовы нового настоящего и агрессивную непредсказуемость будущего.

6. Формирование спектра психологических реакций Стратега на страхи перед будущим с констатацией негативных последствий для практики воплощения перспективных планов. Отмечается важность для Стратега установки «бесстрашие перед будущим» и путей формирования ее через использование КО-подходов в практике стратегирования.

7. Нарботка Стратегом «личного опыта Будущего» как мотиватора роста его осознанности и эффективности в достижении поставленных целей.

Вопросы соотношения объективности и субъективности в принятии стратегических решений, их баланса являются важной частью их оправданности, в итоге – результативности в процессе их воплощения.

Постановка вопроса об оптимальности данного соотношения решается каждый раз (в конкретном случае принятия и реализации стратегического решения) ситуативно. В целом, без умаления общности, можно признать усиление доли субъективности в принятии перспективных решений по мере нарастания амбициозности и глобальности стратегических целей. Данное предположение непосредственно следует из оценок дефицита тех или иных стратегических ресурсов, требуемых для целевой реализации. Тогда в явном виде можно сформулировать стратегическую задачу управления возможностями для построения событий, несущих приток необходимых ресурсов [1]. Возможностные события как ситуативная категория имеют явно выраженную субъективную природу в своей генеративной фазе, порождаемые замыслом Стратега [2]. В указанном выше смысле можно считать усиление субъективного начала в принятии решений и сопровождении их в предметной реализации естественным следствием более полного задействования инструментария концепции управления возможностями.

Аспекты пропорций объективного и субъективного в процессах принятия стратегических решений, базируются в традиционной постановке и решении задач перспективного развития классических школ И. Ансоффа [3], П. Друкера [4], М. Портера [5] и др. Указанные школы в той или иной мере

исходят из принципов объективности методов стратегического прогнозирования, т. е. находятся в позиции максимального нивелирования человеческого, субъективного фактора. Последнее входит в явное противоречие с положениями концепции управления возможностями, упомянутыми выше. В настоящей статье исследуется и оценивается конструктивная составляющая субъективного в принятии и реализации стратегических решений, что ближе в классификации Г. Минцберга [6] к школам управленческого дизайна. Важнейшей составляющей проявленности субъективного в проекции на активность Стратега в настоящем и будущем является его личный опыт, ценность которого может быть и положительной, и негативной. Последнее возникает, если опыт трансформируется в шаблоны и стереотипы прошлого, препятствующие обновлению подходов к управленческой практике, придает его мышлению элементы ригидности и конформности.

В настоящей статье анализируются важнейшие составляющие личного опыта Стратега, определяются контексты его полезности и условия позитивной результативности в процессах практического использования инструментов стратегического планирования.

Осознанность как важнейший ресурс стратега

Вопрос о роли личного опыта Стратега в принятии решений в сфере управления событиями будущего и практическом воплощении этих решений можно рассматривать с позиций его ресурсности и эффективности действий в новых, незнакомых условиях [7]. Последнее весьма характерно для современного быстро меняющегося Мира, преподносящего нам вызовы, с которыми люди в своей жизни, бизнес еще не сталкивались.

Фактически мы должны говорить о способности Стратега идентифицировать текущую ситуацию с позиций существующих угроз и возможностей (их связки) «здесь и сейчас» [8], а также предсказать ее динамику в максимально обусловленном горизонте будущего.

Как было показано ранее, механизм контекстно-ориентированного построения ре-

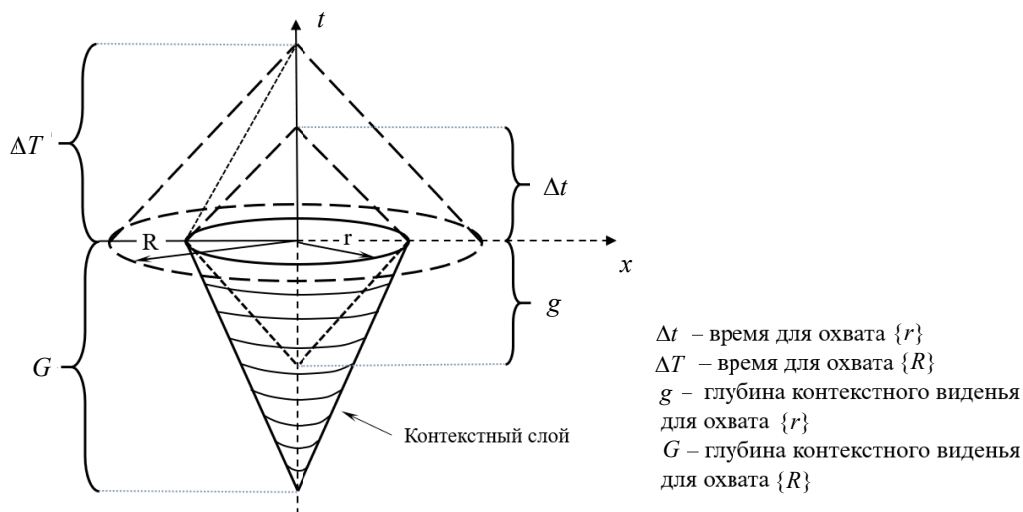
альности будущего в КО-подходах для стратегического управления (СУ) существенно подобен управленческой схеме включения осознанности Стратега как основного ресурса видения динамики развертки событий в долгосрочной перспективе. В предлагаемой трактовке осознанность Стратега можно разделить на две составляющие: пространственную и временную (рис. 1).

Пространственная составляющая относится к способности Стратега наблюдать физическую реальность настоящего с различением максимально глубокого контекстного ряда, соответствующего событиям данной реальности. Здесь имеет значение масштаб видения, точность различения и глубина контекстного взгляда (контекстная наблюдаемость). Последние два фактора определяют меру новизны ситуации, похожесть или непохожесть интегральной оценки граней реальности. Глубина контекстного понимания управленческой ситуации существенно влияет на предиктивную идентификацию (предугадывание свойств рассматриваемой реальности) в процессе ее исследования как исходной в представлении о динамике развития ее во времени.

На рисунке схематично показана связь для различных масштабов наблюдаемости $\{r\}$ и $\{R\}$, время безусловной (достоверной) предиктивности Δt и ΔT соответственно.

Оценивая глубину контекстного видения (наблюдаемости) (g), соответствующей, например, $\{r\}$, можно, наращивая ее до G и при этом не меняя широту физического охвата $\{r\}$, добиться предиктивности ΔT . Данная гипотеза нуждается в более тщательной проработке, но сама логика рассуждений относительно роли контекстной наблюдаемости в предвидении событий будущего весьма содержательна, позволяя сделать более предметным понимание ключевых смыслов стратегического мышления.

Решение центральной задачи предвидения развития самим субъектом управления (СубУ) в стратегической перспективе лежит, как представлено на рис. 1, в плоскости наращивания второй составляющей осознанности – временной. Здесь необходимо отметить безусловный характер такого предвидения, несущего характер детерминированного знания, однозначности и точности, в отличие от вероятностной трактовки представления о развилках в управленческой динамике. Данное обстоятельство непосредственно следует из рассуждений о пространственной компоненте осознанности, однозначности и четкости трактовки ее для СубУ, руководствующегося SMART-интерпретацией стратегических ориентиров (по крайней мере, в границах, допускающих различные толкования параметров более частных уровней).



Источник: выполнен автором.

Рис. 1. Пространственный и временной типы осознанности

Fig. 1. Spatial and temporal dimensions of awareness

Существует особая группа контекстов (контексты изменений), переводящих реальность настоящего в реальность будущего. Таким образом, формирование временной осознанности строится через выявление точной интегральной картинке с использованием механизма выстраивания пространственной осознанности с включением процесса трансформации через соответствующие контексты изменений. Описывая процесс взаимопереходов пространственной осознанности во временную и обратно, необходимо помнить об их неразделимости и органичной принадлежности к общей осознанности как к целостной сущности и как одной из проекций сознания на нашу целевую жизненную активность.

Контекстное мышление и качество осознанности стратега

Продолжая линию осознанности, можно говорить о ее качестве с позиций баланса приверженности личному опыту прошлого и отхода от него в пользу видения нового и экспериментов с этим новым. Сложность соблюдения такого баланса заключается в совершенной субъективности решений Стратега в сфере обращения к своему личному опыту, игнорирования его полностью или частично. Проверка истинности гипотез Стратега о будущем, степени их предиктивности должны быть встроены в «машинку» онтосинтеза Стратега. Вопрос о сущности данного процесса как технологии достаточно сложен, и его рассмотрению будет уделено отдельное место в последующих текстах.

Тем не менее уже сейчас можно предложить некую универсальную простую процедуру по организации контроля соответствия предлагаемого (пусть даже шаблонного, из личного опыта прошлого) решения направлению и содержанию выстраиваемого событийного потока. Одним из действенных «фреймоподобного» типа видится реализация элементарного управленческого цикла $\{PDCA\}$ [9]. Апробация его в отношении любой гипотезы Стратега дает ему представление о соответствии его субъективного замысла действительной элементарной картинке продвижения к целевой реальности.

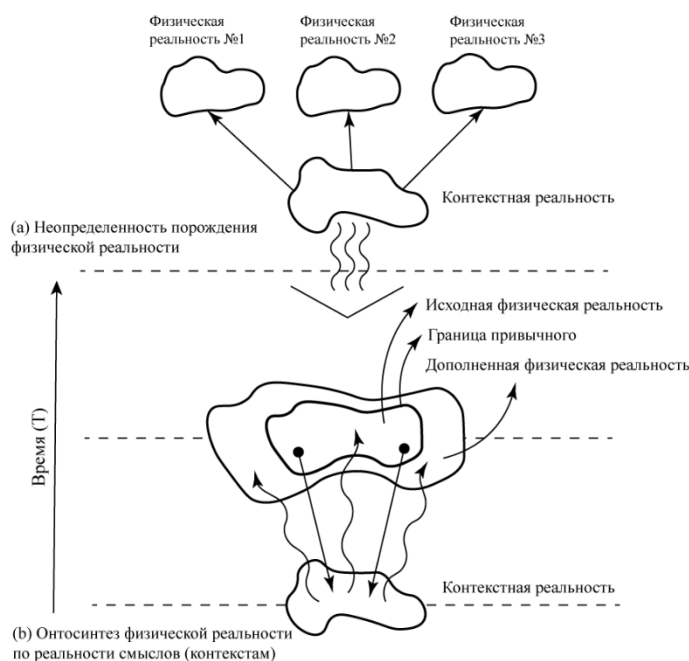
Любая из подобных технологий из арсенала Стратега с точки зрения коммуникаций содержит в себе мостик между его представлением о строении реальности в связи с его изменениями и самой трансформируемой реальностью. Регулярное использование такого инструмента в процессе выполнения стратегической программы во многом страхует Стратега от совершения глобальных ошибок по причине его частого акцентирования на личном опыте без учета действительных изменений в окружающем Мире. При системном использовании малого управленческого цикла у СубУ должна возникнуть установка на «объективизацию» своих собственных гипотез при решении поставленных перед ним задач через закрепившуюся, почти интуитивную апробацию любых версий решений в формате основного правила новейшего управления: лучше решение любого качества, чем его отсутствие [10].

Выбор инструментов изменения реальности под долгосрочные цели является следствием решения центральной задачи в сфере пространственной осознанности – идентификации ситуации с позиций ее новизны, различения привычного и того, что ранее Стратегу не встречалось. Оценивая данную проблему с точки зрения упоминавшегося контекстного онтосинтеза, отличия внешне похожих ситуаций нужно искать в разнообразии контекстов, обуславливающих их проявленность. Продолжая рассуждать в этом направлении, мы с неизбежностью приходим к необходимости и возможности компоновки динамики событийного потока прошлого, состоящего из контекстов причинного характера. Тогда временные срезы такого потока будут представлять собой контекстные «наборы» различной глубины, субъективная трактовка которых обеспечивается Стратегом. Представленный способ нахождения контекстного расклада для исследуемой ситуации, разумеется, не является единственным и сильно коррелирует с аспектами проживания предшествующих событий, в чем, собственно, и проявляются субъективные особенности осознанности Стратега.

Восстановление контекстных временных срезов для конкретных событий – эффективный прием, позволяющий быстро понимать

разницу в содержании, структуре и последствиях различаемых событий. Идентификация уникальности каждого события не только по критерию изменчивости контекстного ряда во времени, но и по любым другим критериям, позволяет воспроизвести не просто характерность каждого события, но и его структуру, границы и внешнее по отношению к нему пространство.

Как показано на рис. 2, глубина и целостность контекстного осмысления физической реальности Стратегом существенно влияет на качество его осознанности, которая, в свою очередь позволяет четко фиксировать *привычную (или исходную) Реальность*, а также *дополненную (или актуальную) Реальность*, с которой Стратег и имеет дело в СУ.



Источник: выполнен автором.

Рис. 2. Концептуальная схема роста качества осознанности через контекстное осмысление физической реальности

Fig. 2. A conceptual framework of the awareness quality enhancement through contextual understanding of physical reality

Определение контекстов для наблюдаемого события можно квалифицировать, в отличие от естественного для нашего мышления выстраивания версий-гипотез развития ситуации, как контекстное мышление или «мышление наоборот», с определением не стратегических последствий, а исходных позиций по имеющейся динамике. Задача, конечно, сложнее, поскольку требует «объемного» виденья нескольких связок {контекст – событие настоящего} по личному опыту прошлого, да еще и с дополнением классического научного подхода с генерацией гипотез перехода от контекстных позиций прошлого к наблюдаемому событию в режиме соединения с другими кон-

текстами в интегральной увязке. Описываемый процесс контекстного онтосинтеза презентован в предыдущих статьях, но требует своего развития в силу важности и актуальности для возможности управления им в создании целевой реальности будущего.

Приведенные рассуждения по идентификации наблюдаемой ситуации, в которой нужно принимать стратегическое решение, а также формулировка и выбор самого решения построены на механизме контекстного различения, который, в свою очередь, основан на контекстном онтосинтезе реальности. Оба обсуждаемых аспекта, как было показано, имеют общий источник осознаваемого проживания, а значит, цели-

ком и полностью субъективны по всей цепочке {Наблюдаемость – Управляемость}, сколько бы звеньев в потоке контекстных изменений не было.

Значимым этапом дистанцирования Стратега от своих собственных шаблонов и стереотипов является осознание границ его представлений о применимости личного опыта прошлого к новым реалиям в процессе воплощения стратегии. Отправной точкой актуальности пересмотра своего представления о применимости прежнего арсенала инструментов для Стратега должно стать осознание качественных изменений в трансформируемой реальности, в которой разворачивается стратегическое действие. Несмотря на субъективный характер подобного осознания, общим для его генезиса остается скачкообразное (квантовое) изменение контекстного пула в текущем событийном ряде. Как было показано ранее, уяснение Стратегом факта кардинально изменившейся реальности в процессе наблюдения конкретных, относящихся к ней событий, имеет характер инсайта (неожиданного открытия) после преодоления психологической инерции восприятия прежней реальности.

Актуальность личного опыта прошлого для стратега

Осознание Стратегом границ своих представлений о применимости личного опыта прошлого в настоящем и будущем определяется следующими условиями:

1. Выявленные и инвентаризированные Стратегом прожитые ситуации Успеха, когда использовались апробированные инструменты, доказавшие в них свою результативность.

2. Наличие целостного обобщенного представления относительно круга ситуаций, в которых могут работать подходы из арсенала личного опыта Стратега.

3. Понимание Стратегом пространства событийных «раскладов», в которых методы прошлого совершенно непригодны.

4. Способность видеть возможности в выбранном стратегическом русле независимо от используемого инструмента по целевой трансформации реальности.

5. Сложившаяся практика Стратега находить баланс между наблюдаемыми возможностями и потенциальными угрозами в настоящем и будущем.

6. Амбициозность поставленных стратегических целей и мотивация их реализации, что непосредственно влияет на плотность событийного потока и стремление быть эффективным в ситуациях с повышенным риском.

7. Регулярность отслеживания границ применимости личного опыта стратегирования прошлого для настоящего и будущего в формате действенных рефлексивных оценок.

Пункты 1–3 несут смыслы выстроенной Стратегом классификации из трех групп ситуаций, отличающихся по своей новизне, предысторией активности Стратега и актуальности для него ситуаций прошлого, в которых ему пришлось действовать.

Пункт 4 усиливает способность адаптировать инструменты управления под предметные стратегические задачи, что позволяет совершенствовать подходы в краткосрочном горизонте, не меняя их ключевых принципов.

Пункт 5 как контекст успешности стратегического замысла описан в более ранних текстах и содержит в себе констатацию высокой квалификации Стратега, воплощенной в его компетенции отстраивать среду возможностей.

Пункт 6 настраивает на максимизацию ответственности Стратега и его обстоятельность в принятии решений, эффективность упреждающих действий с точки зрения следования и пребывания в сгенерированном потоке событий.

Выполнение пункта 7 обеспечивает Стратегу приемлемую степень актуальности в понимании своих ограничений по части использования личного опыта прошлого, а значит, сохранение целостного контроля в сфере своих представлений о задачах освоения новых инструментов работы с реальностью.

Пути совершенствования подходов Стратега из арсенала его личного опыта проявляются из контекстной аналитики пунктов 2, 3 (в особенности п. 3) и постановки соот-

ветствующих контекстных задач. В процессе такой работы, как показывает практика, выявляются внутренние контексты личного контура, и реализация их в возможном ключе наталкивается на фактор комплексности (целостности) внутреннего «Я» Стратега. Любые системные изменения в конструкции внутреннего «Я» приводят к одновременной трансформации всех психологических составляющих личностного ядра. Тогда соблюдение задуманных изменений в личностных контекстах требует выхода на динамические контексты этих изменений, что является переходом на более глубокий уровень причинных рассмотрений с обеспечением «правильного» направления в динамике психологических подвижек [11].

Именно последний, глубинный заход делает возможным отказ от неэффективных инструментальных шаблонов прошлого с построением новых адекватных технологий в новых реалиях.

Глубинность прицела выстраиваемой методологии на внутренние контексты и их изменения должны учитывать аспекты обеспечения должными ресурсами, что делает важным для Стратега наблюдаемость возможностей – как текущих, так и стратегических, что, в свою очередь, предполагает ценность открытости и мобилизованности факторов его профессионального роста как управленца долгосрочной перспективой.

Как было отмечено ранее, приход новых возможностей, несущих Стратегу внешние ресурсы, может быть мощным индикатором правильности его субъективных оценок и принятых решений в реализации стратегии. При этом последний тезис не так очевиден, как это может показаться на первый взгляд. Как было показано в предыдущих текстах, Разделение возможностей (как особых контекстов) на глубинные и внешние несет серьезные дополнительные смыслы подтверждения Миром адекватности стратегии поставленным целям с точки зрения ценностей Стратега (приоритетности последних в различении внешних или внутренних составляющих).

Рассматривая шаблонность, стереотипность Стратега не только в плоскости его

активности на профессиональном поле, можно найти много интересного в его жизненной практике как приложению к его управленческой эффективности. В самом деле, расценивая деятельность Стратега в целевой трансформации реальности как целостности, мы не можем вырывать из контекстного поля только ментально-профессиональные конструкты этих изменений, но должны включать в сферу рассмотрения также общесмысловые аспекты его жизни, в том числе и лично-психологического, «бытового» свойства, привычки, наклонности т. д.

Все перечисленные личностные проявления Стратега во всем многообразии своих эмоционально-смысловых сочетаний, как показывает практика, вписываются в его внутренние сценарии как устойчивые поведенческие цепочки включения его ценностных проявленностей фактически в любом более или менее целостном жизненном сюжете. Здесь можно еще добавить ограниченность числа этих внутренних сценариев для конкретного человека. По тем оценкам, которые на сегодняшний день доступны, их количество составляет от трех до пяти комбинаций для сюжетов успеха или неуспеха по каждому в отдельности.

Изучение и анализ упомянутых аспектов представляет собой в высшей степени интересную исследовательскую задачу с далеко идущими следствиями практического характера и будет рассмотрена в последующих текстах.

В перечень перечисленных ранее контекстов осознанного отношения Стратега к пониманию им границ применимости своего личного опыта в стремительно меняющейся реальности настоящего и будущего, необходимо внести также мотивацию использования новых инструментов. Последнее неотделимо от готовности стратегических контекстов безопасности и стабильности в развитии ситуации принятия решения и начала следования ему. Мы вновь сталкиваемся с обстоятельствами, формирующими дополнительные риски для Стратега, что психологически мотивирует его использовать проверенные методы работы с реальностью даже при осознании коренных отлич

чий ее от тех, в которых прежние подходы продемонстрировали свою эффективность.

В предшествующих статьях данный вопрос и другие по теме рисков и аспектов безопасности в принятии и реализации стратегических решений были рассмотрены достаточно подробно. Было предложено несколько концептуальных подходов в работе с рисками, и одним из них является технология апробации новых стратегических технологий через формирование и накопление личного опыта работы в инновационной и даже в экстремальной среде, используя тестовый цикл $\{PDCA\}$ [12].

Мотивация различения нового и снижение стратегических рисков

Мотивация различения нового и эффективной работы с ним в контекстах безопасности и снижения рисков в динамично меняющейся, экстремальной среде, помимо мотивации более глубокого контекстного «проникновения», может содержать еще следующие составляющие:

1. Нахождение и использование оперативных и стратегических возможностей.

2. Своевременное преодоление имеющихся помех и нейтрализация угроз.

3. Личный опыт неразличения нового в прошлом и негативные последствия этого.

4. Развитость компетенции расфокусного видения управленческой ситуации с удержанием внимания на целостности при усилении контекстов безопасности.

5. Доверие к своей наблюдательности и точности различения с удержанием понимания нарастающей аномальности происходящего и накоплением проявлений необычных рисков.

Ниже приводятся результаты краткой аналитики мотивации различения нового Стратегом в меняющейся Реальности с точки зрения ее корреляции с навыками управления стратегическими рисками.

Положительный характер подобной корреляции завязан на компетенции и навыках контекстной наблюдаемости Стратега, прямо завязанной на использовании КО-подходов в СУ (таблица).

Последнее весьма актуально для современной практики работы с рисками, когда наложение нескольких угроз (пандемия, изменчивость нефтяной конъюнктуры, финансовый кризис и т. д.) формирует особо взрывоопасную среду, требующую неординарных мер. Сегодняшняя бизнес-практика показывает примеры таких нестандартных решений. Это и назначение «директора по беспокойству» в «Нокия» и децентрализация в принятии стратегических решений по рискам как реакция на высокую изменчивость управленческих ситуаций на местах.

Четвертое обстоятельство в приведенном списке в огромной степени зависит от сохранения позитивного эмоционального состояния Стратега и его способности беспристрастной оценки происходящего в изменчивой среде. Сбалансированность эмоций в любом знаке, основанная на умении владеть собой и управлять своим психологическим состоянием для того, чтобы не скатываться в стрессовое пограничье, гарантируют Стратегу возможность удержания внимания на целостности обстоятельств в его расфокусной концентрации.

Весьма действенным инструментом работы с мотивацией, объединяющим первые три обстоятельства, являются, как показывает практика, мыслительные процессы «от обратного» и осознаваемое понимание алгоритма коррекции последствий принятия решений «от личного опыта прошлого». Таким образом, провокативным инструментом повышения мотивации может служить личный опыт прошлого, осознаваемо используемый (например, в режиме тестового цикла $\{PDCA\}$) для вскрытия целостной картины максимально прочувствованного, прожитого негатива с последующей его контекстной раскладкой и постановкой задач по изменению полученного контекстного содержания в некоей интегральной свертке. Последнее и составляет, собственно, методологическую «упаковку» действующих стратегических факторов, что уже гораздо проще, чем изначальная картина совершенной неопределенности в наблюдении и управляющих воздействиях.

Структурирование мотивации различии Нового в соответствии с принципами КО-подхода в стратегическом управлении

Structuring motivation for distinguishing the New in accordance with the principles of CO-approaches in strategic management

№ п/п	Позиции				
	прежняя ситуация	новое	что дает различие нового?	как влияет на стратегические риски?	характеристика мотивации различения нового
1	Восприятие стратегических и оперативных возможностей как случайных сущностей	Построение возможностей	Новое качество нейтрализации стратегических рисков	Нейтрализация	Высокая
2	Спонтанный взгляд на преодоление помех и нейтрализация угроз	Генерация возникает через контексты помех и рисков	Кардинальное снижение непредсказуемости управленческой ситуации	Превращение помех и рисков в возможности	Высокая для стратегической сферы
3	Пассивная позиция, забвение прошлого и акцент на текучке	Выявление внутренних трендов на системной рефлексивной активности	Осознание внутренних личностных сценариев успеха и неуспеха Стратега	Значительное снижение помех и рисков	Средняя, отложенный результат
4	Акцент на управлении по Целям	Целостность виденья ситуации с акцентом на Целевую реальность	Возможность использование КО-подходов в несбалансированной турбулентной среде	Позволяет создавать среду возможностей для нейтрализации стратегических рисков	Высокая при использовании КО-подходов в управлении
5	Сомнения в оправданности своих позиций и субъективность трактовки управленческой позиции	Доверие к своему пониманию Стратега при условии целостности в оценке происходящего	Прорыв в развитии стратегического мышления с усилением фактора временной осознанности Стратега	Обнуление фатальных рисков и их трансформация в мега-продуктивные возможности	Выше средней, приобретение нового качества Стратега – управления возможностями

Источник: составлена автором.

В мотивационной сфере стратегической активности СубУ стоит отдельно выделить важность преодоления страхов перед будущим. Именно страх перед неопределенностью перспективы в ходе событийного потока порождает целый ряд негативных последствий – психологических проекций на поведение Стратега в новой реальности, сильно влияющих на качество ее осознания и эффективность соответствующих управленческих реакций.

В их число входят:

1. Опасение неправильной идентификации управленческой ситуации как новой,

неординарной, требующей нестандартных реакций Стратега.

2. При понимании Стратегом новизны возникшей ситуации преувеличенное представление о рисках, могущих возникнуть при использовании любых известных ему инструментов решения возникших новых задач (в том числе и относящихся к его личному опыту).

3. Как следствие из предыдущего тезиса, возникновение у Стратега ощущения собственной нересурсности в следовании принятой стратегической линии и связанное с ним торможение из-за необходимости накопле-

нии недостающей ее части с последующей потерей темпа в динамике продвижения к Супер-цели.

4. Недооценка приведения Стратега в беспристрастное, ровное состояние как «шлейф» распространенного взгляда на приоритетность физической активности в ситуациях критического нового в ущерб «излишнему» осмыслению управленческой ситуации, по настоящему эффективному в сбалансированности замыслов и их воплощения.

5. Игнорирование фактора глубины понимания управленческой ситуации Стратегом в пользу быстрых практических действий, что явно имеет рудиментарный характер в вопросах стратегии, имея корни в оперативном управлении. Глубинный контекстный взгляд на пространство стратегических решений, как показывает опыт работы, по обобщенным ресурсным затратам имеет ориентировочное соотношение {1:3:10} соответственно по фазам контекстно-ориентированных подходов (КО-подходов): {Контекстная аналитика – Выработка сценарной концепции – Практическая реализация стратегии}. Последний тезис означает возможность существенного снижения рисков потерь и стратегических ошибок за счет вовлечения в долгосрочный Активный сценарий контекстов высоких порядков, что требует гораздо большего времени на осмысление стратегического расклада.

Эффективность стратега и роль в этом партнерского окружения

Бесстрашие перед Будущим как психологическая установка и результат внутренней работы Стратега становится одним из важнейших контекстов успеха в стратегической работе. Данные ощущения как устойчивая составляющая процесса стратегирования возникает у Стратега в результате подтверждения в главном его предположении относительно условий (контекстов) развития управленческой ситуации, ее управляемости и предсказуемости. Факторы вовлеченности и целостности в спектре усилий Стратега играют здесь первоочередную роль.

В свете подобного рассмотрения использование в СУ КО-подходов можно рассматривать как существенное дополнение в ус-

ловиях, необходимых для формирования установки на бесстрашие перед Будущим.

Весомым условием избегания Стратегом «плена» личного опыта прошлого является создание яркого, неординарного партнерского окружения (ближнего круга) с выстраиванием тесных доверительных, искренних отношений в нем. Здесь можно определить следующие контексты качества принятия стратегических решений:

– самостоятельность и независимость позиций партнеров, находящихся в непосредственном окружении Стратега, их способность мыслить нестандартно и объемно [13];

– принятие окружением лидерской роли Стратега в удовлетворении их стратегических потребностей [14], основанной на его авторитете, предшествующих достижениях и важности для них его партнерской роли в будущем;

– из последнего тезиса следует императивность фактора доверия людей из партнерского круга к Стратегу в долгосрочной перспективе, что прямо указывает на их отношение к нему как к «гаранту» реализации их базовых потребностей (безопасность, защищенность семей, обеспеченность первичными ресурсами, признание, etc.);

– разделяемые Стратегом и его партнерским кругом фундаментальные человеческие ценности и поведенческие принципы, проверенные предысторией отношений и проектным взаимодействием;

– способность Стратега доводить до завершения принятые решения и наличие четко осознаваемых ролей и ответственности его партнеров в данном процессе.

Хочется отметить и прокомментировать важность отмеченных в этом списке тезисов.

Фактически партнерский круг Стратега выступает в роли коллективного эксперта в презентации своих вариантов решения сложных задач управления событиями будущего, ответственность за принятие окончательного решения лежит, конечно, на Стратеге. Эффективность подобной партнерской экспертизы гораздо выше мнений традиционных экспертов именно по причине имеющегося у партнеров личного опыта

успеха или неуспеха, подкрепленного еще и практикой прошлого в совместном взаимодействии со Стратегом. Пожалуй, самым большим ограничителем в подобном формате влияния партнеров на позиции Стратега является тот же риск оказаться заложником собственного личного опыта, будучи самим в роли стратегов, но в своей более узкой сфере. Для преодоления ограничений подобного рода и возникают требования неординарности, неангажированности мышления представителей партнерского круга. Примерами подобного рода изобилует прошлое человечества. Так, каждый из маршальского окружения Наполеона в период его наивысших достижений представлял собой пример опытного, талантливого полководца, оттеняющего и подчеркивающего стратегический гений самого императора. Быть может именно тогда, когда многие из его соратников-маршалов погибли или отошли от дел, удача отвернулась от Наполеона, поскольку их место заняли люди хоть и опытные в военном деле, но как личности – посредственные, не схватывающие целостно драматизм и действительную жесткость вызовов последних сражений императора (вспоминаем роль маршала Груши в итоговом разгроме некогда великой французской армии при Ватерлоо).

В этом смысле эксперты классического толка, на первый взгляд, более независимые и просвещенные, тем не менее уступают представителям партнерского круга по влиянию на Стратега, его доверию и роли в принятии значимых ответственных решений.

Второй выделенный тезис прямо касается вовлеченности партнерского состава в жизненную реализацию Стратега и каждого из них, что формирует мотивацию активного включения в долгосрочные планы всей стратегической «команды». Отсюда и целостность в отработке личностного уникального потенциала каждого из партнеров в связи с принятием ответственных решений Стратега.

Разделяемые Стратегом и его партнерской средой общечеловеческие ценности и жизненные принципы, да еще проверенные временем, создают важнейший контекст взаимного доверия, приверженности

любому совместно реализуемому стратегическому проекту. Опыт совместного успеха в осуществлении подобных долговременных программ формирует своеобразную микрокультуру надежности, открытости и ценности каждого из партнеров в их отношениях со Стратегом. Мотивация Большого успеха, формируемая такой микрокультурой, порождается всем осознаваемым и бессознательным потенциалом того, что дорого и близко по духу, и счастливыми воспоминаниями лидеру и его партнерам. Это относится прежде всего к корпоративным программам детства, семьи, образовательной практики и др. интегрирующей социумной активности [15].

Выводы

1. В статье раскрывается и подчеркивается важность субъективного фактора для Стратега как центрального контекста его успешности в управлении событиями будущего. Дается развернутая трактовка нахождения ориентиров в незнакомой, новой среде через сбалансированную идентификацию связей угроз и возможностей в настоящем и предсказание динамики их эволюции в будущем.

2. Проводится аналогия между механизмом построения реальности через КО-подходы и алгоритмом создания новой реальности будущего в соответствии со стратегическими целями. Выявляется и обосновывается фундаментальная роль осознанности Стратега как главного контекста его знания о будущем и его способности видеть это будущее в детерминированном формате.

3. С позиций принципов новейшего управления (императив наличия любого решения vs отсутствие решения, как такового) рассматривается идея тестового прощупывания новой реальности, скажем, используя элементарный цикл $\{PDCA\}$ Э. Деминга, что дает понимание важности еще одного фундаментального контекста правильности стратегического выбора – проживания сгенерированного события.

4. В статье обозначены основные предпосылки (условия), наличие которых позволяет Стратегу осознать границы целесообразности использования своего личного

опыта для ответа на вызовы нового настоящего и агрессивную непредсказуемость будущего.

5. В работе по предложенной тематике впервые дается оценка аспектов, на которые распространяется мотивация различения нового в складывающейся реальности Стратега. Особое место здесь занимает доверие Стратега к своим наблюдениям, в частности к тем из них, которые касаются аномальности происходящего с удержанием внимания на аккумуляции необычных рисков. Последнее позволяет дать целостную оценку действительного масштаба угроз и сформировать действенную реакцию на них в проактивном формате.

6. Представляется и расширяется спектр психологических реакций Стратега на страхи перед будущим с констатацией негативных последствий для практики воплощения перспективных планов. Отмечается важность для Стратега установки «бесстрашие перед будущим» и путей формирования ее через использование КО-подходов в практике стратегирования.

7. Отдельно оценивается важность для Стратега фактора близкого окружения для избегания ограничений личного опыта прошлого, формирующего во многом его эффективность на всех фазах СУ.

8. Сформулировано предположение фундаментального характера относительно возможности создания и накопления личного опыта будущего непосредственно в процессе реализации стратегии в КО-формате. Подтверждение этой гипотезы позволит кардинально изменить отношение к вопросам личностных ограничений Стратега из-за излишней приверженности личному опыту прошлого, а значит – наладить прямое управление эффективностью инструментов СУ по значительно более широкому спектру реакций со стороны объекта управления и Мира в целом.

Библиографические ссылки

1. Богокин А. Л. От управления рисками к управлению возможностями в построении Будущего, 2021 // VC.ru. URL:

<https://vc.ru/u/388399-andrey-bogokin/241535-ot-upravleniya-riskami-k-upravleniyu-vozmozhnostyami-v-postroenii-budushchego> (дата обращения: 19.07.24).

2. Каплан. Р, Леонард Г., Майкс А. Предвидеть непредвиденное, 2020 // HBR. URL: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/847476> (дата обращения: 19.07.24).

3. Implanting strategic management / I. Ansoff, D. Kipley, A. O. Lewis, R. Helm-Stevens, R. Ansoff // Palgrave Macmillan Cham. 2019. Pp. 41–52. DOI: 10.1007/978-3-319-99599-1

4. Друкер П. Практика Менеджмента / [пер. с англ.]. Москва : МИФ, 2015. 400 с. ISBN 978-5-00057-332-7

5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 454 с. ISBN 978-5-00057-373-0

6. Mintzberg H. Bedtime Stories for Managers // Berrett-Koehler Publ., 2019. ISBN 9781523098781

7. Шармер О. Основы Теории У. Главные принципы применения на практике / пер. с англ. Москва : МИФ, 2019. ISBN 978-5-00146-210-1

8. Богокин А. Л. Когда у стратегии вырастают крылья. Как сделать вашу стратегию неотразимой? // Экономика: Общая и Справочная, Другое решение, 2020. ISBN 978-613-8-38479-3

9. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / [пер. с англ.]. Москва : Альпина, 2022. ISBN 978-5-9614-7101-4

10. Диспенза Дж. Сам себе плацебо: как использовать силу подсознания для здоровья и процветания. Москва : Эксмо, 2023. 384 с. ISBN 978-5-04-119545-8

11. Шармер О. Теория У. Лидерство из будущего / [пер. с англ.]. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. ISBN 978-5-00117-457-8

12. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / [пер. с англ.]. Москва : Альпина, 2022. ISBN 978-5-9614-7101-4

13. Богокин А. Л. Когда у стратегии вырастают крылья. Как сделать вашу стратегию неотразимой? // Экономика: Общая и Справочная, Другое решение, 2020. ISBN 978-613-8-38479-3

14. Каленаускас И. Интеллектуальная авантюра II. Революция сознания. Санкт-Петербург : Афина, 2017. 228 с. ISBN 978-5-99089-847-9

15. Грин Дж., Стеллман Э. Постигаая Agile. Ценности, принципы, методология / пер. с англ. С. Пасерба. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. ISBN 978-5-00146-085-5

References

1. Bogokin A.L. *Ot upravleniya riskami k upravleniyu vozmozhnostyami v postroenii Budushchego* [From risk management to opportunity management in the Future development], 2021. (in Russ.). Available at: <https://vc.ru/u/388399-andrey-bogokin/241535-ot-upravleniya-riskami-k-upravleniyu-vozmozhnostyami-v-postroenii-budushchego> (accessed: 19.07.24).
2. Robert S. Kaplan, Herman B. Leonard, Anette Mikes *Predvidet' nepredvidennoe* [The Risks You Can't Foresee], HBR, 2020, (in Russ.). Available at: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/847476> (accessed: 19.07.24).
3. Ansoff I., Kipley D., Lewis A.O., Helm-Stevens R., Ansoff R. *Implanting strategic management*. Palgrave Macmillan Cham, 2018, pp. 41-52. (in Engl.). DOI: 10.1007/978-3-319-99599-1
4. Drucker P. *Praktika Menedzhmenta* [Practice of Management], Moscow, MIF Publ., 2015, 400 p, (in Russ.). ISBN 978-5-00057-373-0
5. Porter M. *Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive Strategy], Moscow, Alpina Publisher, 2015. (in Russ.). ISBN 978-5-9614-4857-3
6. Mintzberg H. *Bedtime Stories for Managers*. Berrett-Koehler Publ., 2019. (in Engl.). ISBN 9781523098781
7. Scharmer O. *Osnovy Teorii U. Glavnye printsipy primeneniya na praktike* [The Essentials of Theory. Core Principles and Applications]. Moscow, MIF Publ., 2019. (in Russ.). ISBN 978-5-00146-210-1
8. Bogokin A.L. *Kogda u strategii vyrastayut kryl'ya, Kak sdelat' vashu strategiyu neotrazimoi?* [When a strategy grows wings, How do you make your strategy irresistible?]. *Drugoe Reshenie, Ekonomika: Obshchaya i Spravochnaya*, 2020. (in Russ.).
9. Deming E. *Vykhod iz krizisa. Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i protsessami*. [Out of the Crisis], Moscow, Alpina Publ., 2016, 400 p. (in Russ.). ISBN 978-5-9614-5264-8.
10. Dispenza J. *Sverkh"estestvennyi razum. Kak obychnye lyudi delayut nevozmozhnoe s pomoshch'y usily podsoznaniya* [Becoming Supernatural. How Common People Are Doing the Uncommon]. Moscow, Eksmo Publ., 2017. (in Russ.). ISBN 978-5-04-089158-0
11. Scharmer O. *Teoriya U. Liderstvo iz budushchego* [Theory U: Leading from the Future as It Emerges]. Moscow, MIF Publ., 2018. (in Russ.). ISBN 978-5-00117-457-8
12. Deming E. *Vykhod iz krizisa. Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i protsessami*. [Out of the Crisis], Moscow, Alpina Publisher, 2016, 400 p. (in Russ.). ISBN 978-5-9614-5264-8
13. Bogokin A.L. *Kogda u strategii vyrastayut kryl'ya, Kak sdelat' vashu strategiyu neotrazimoi?* [When a strategy grows wings, How do you make your strategy irresistible?]. *Drugoe Reshenie, Ekonomika: Obshchaya i Spravochnaya*, 2020. (in Russ.).
14. Kalenauskas I. *Intellektual'naya avant'yura II. Revolyutsiya soznaniya* [Intellectual adventure II. Revolution of consciousness]. Saint Petersburg, Afina Publ., 2011. (in Russ.). ISBN 978-5-91271-082-7
15. Stellman A., Greene J. *Postigaya Agile. Tsennosti, printsipy, metodologiya / per. s angl. S. Paserba* [Learning Agile. Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban. Trans. from English by S. Paserba]. Moscow, MIF Publ., 2015. (in Russ.). ISBN 978-5-00146-085-5

A. L. Bogokin, PhD in Economics
Moscow, Russia

ESSENTIAL ASPECTS OF THE BALANCE BETWEEN SUBJECTIVE AND OBJECTIVE ELEMENTS IN STRATEGIC MANAGEMENT

The article analyzes one of the most important aspects of making and implementing fateful decisions for the future - the relationship between subjective and objective at all stages of strategic management (SM) in the activity of the appropriate subject of management (SubM), more often identified as a Strategist. It is also noted that the personal experience of SubM is both a gold reserve of solutions verified by success, and a weight of ideas of the past that have lost their relevance, limitations and patterns that have a very indirect relationship to the reality of the present and even more, of the future.

The key conclusions of the article concern the distinction between the mentioned useful experience and collateral meanings, on the one hand, and the irrelevant load of outdated skills, ineffective tools and abilities, on the other hand.

Aspects of the Strategist's believe in his observations and their influence on his motivation to use the principles of critical thinking in controlling and decision-making for the future are explored as well.

Confronting fears of the future is the focus of the article and reflects the peculiarities of Strategist's reaction to the challenges of the event flow in the future.

Separately, the article analyzes the phenomenon of developing "personal experience of the future" due to the fractal features of strategic scenarios within the framework of context-oriented approaches (CO-approaches) in SM.

Keywords: personal experience of the past, the subjectivity of strategic thinking, stereotypes from the past, personal vision of the future, the awareness of the strategist, context-dependent approaches, contextual thinking.

Получена: 03.05.2024

ГРНТИ 82.33.17

Образец цитирования

Богокин А. Л. Сущностные аспекты баланса субъективного и объективного в стратегическом управлении // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2024. Т. 20, № 3. С. 17–30. DOI: 10.22213/2618-9763-2024-3-17-30.

For Citation

Bogokin A.L. [Essential aspects of the balance between subjective and objective elements in strategic management]. *Social'no-ekonomiceskoe upravlenie: teoria i praktika*, 2024, vol. 20, no. 3, pp. 17-30 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2024-3-17-30.