

## СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Е.М. Бабосов*

Стремительные, чаще всего непредвиденные, изменения и трансформации, которыми начался XXI век, убеждают в необходимости утверждения в практике социального управления инновационного метода освоения социально-экономического пространства, оптимальной технологизации его познаний и преобразований. Такая технологизация, основным фактором интенсификации которой является проникновение во все сферы деятельности информационных технологий, все более плотно взаимодействует с другой тенденцией – усилением роли в социально-экономическом развитии «социального капитала». На взаимоперекрещении этих двух процессов строживую значимость в управленческой деятельности приобретают социальные технологии. Мировой опыт свидетельствует, что блокировать всевозможные риски, принимать оптимальные и эффективные управленческие решения, успешно реализовать их на практике лучше всего помогает применение социальных технологий управленческой деятельности.

Что же такое *социальная технология* в управлении?

Это инновационная система методов выявления и практического использования скрытых потенциалов социальной системы в соответствии с целями ее успешного развития и получения на этой основе оптимального социально-экономического результата при наименьших управленческих и ресурсных издержках.

Характерными признаками социальной технологии являются: 1) определение магистральной цели (миссии) развития социальной системы; 2) выявление ресурсов (людских, материальных, технических, природных, финансовых), необходимых для достижения поставленной цели; 3) разделение управленческого действия на этапы и последовательные операции; 4) координация и поэтапность осуществляемых действий, направленных на получение прогнозируемого результата; 5) однозначность управленческих решений, выполняемых процедур и операций, ориентированных на получение конечного результата.

В обширном реестре современных управленческих технологий на приоритетное место в последнее время выдвигается *стратегическое управление*, которое является самым эффективным видом управленческой деятельности. Более того, выработка стратегии перестала быть привилегией центра, она становится достоянием всех субъектов управления – социальных институтов, отраслей экономики, регионов, городов, местных сообществ, отдельных фирм и предприятий.

Поэтому весьма актуальной задачей ныне является определение сущности и структуры стратегического управления, форм его проявления и осуществляемых им функций. Главное предназначение стратегического управления – дать приемлемое и действенное решение двух трудных проблем:

1) выбрать оптимальное направление развития из многочисленных альтернатив, которые с трудом поддаются оценке;

2) направить усилия управляемой подсистемы (объекта управления) в нужное русло.

Ответ на эти вопросы составляет сущность выработки и реализации стратегического управления, которое *представляет собой системный подход к определению цели развития данной социальной системы, формулированию вытекающих из нее задач, выявлению необходимых для их решения людских, материальных и иных ресурсов, а также к определению последовательности этапов (шагов) на пути к стратегической цели.*

Специфические особенности стратегического управления заключаются в том, что вместо предшествующей классической модели управления на основе принятия жестких решений и контроля за исполнением, при котором реакция управляемой системы на изменение появляется *после* совершения событий, а будущее состояние предсказывается на основе экстраполяции прошлых тенденций, возникает принципиально новая стратегия управления, основанная на *предвидении* возможных изменений и будущих тенденций, которые, судя по некоторым признакам, неизбежно проявятся во множестве возможных вариантов, а также на основе гибких экстренных решений,

варьируемых в зависимости от изменения сложившихся тенденций.

Сказанное позволяет дать определение рассматриваемому действию. *Стратегическое управление — это процесс, направленный на осуществление миссии данной социальной системы (организации) на основе предвидения возможных изменений и будущих тенденций развития, формулирование ее целей, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют добиваться поставленных целей.* Принципы стратегического управления, программирования и планирования опираются на современную методологическую базу теории систем, синергетики, теории конфликтов и катастроф, построения многовариантных сценариев возможных тенденций социально-политического и экономического развития.

Без четкого определения миссии социальной системы (организации) осуществить стратегическое управление невозможно. В миссии системы воплощен смысл ее существования. Она служит в качестве ориентира, на котором руководители основывают свои решения. В своем существовании миссия предстает в качестве первостепенной, генеральной роли данной системы. Например, для современного белорусского государства, представляющего собой социальный институт, регулирующий основные управленческие параметры Беларуси как суверенного государства, основной миссией является обеспечение устойчивого развития общества в условиях становления демократического правового государства и социально ориентированной экономики, построение сильной, процветающей страны, обеспечивающей высокое качество жизни своих граждан.

На основе определения миссии системы формулируются цели ее деятельности, на которые ориентируется высшее руководство, причем выбор целей имеет вполне определенные правила. В частности, необходимо, чтобы цели были ориентированы во времени, чтобы они были реальными и достижимыми, обеспечены необходимыми людскими, материальными, финансовыми и другими ресурсами.

Управление как специфически человеческий способ жизнедеятельности представляет собой в реальном практическом воплощении непрерывное решение постоянно возникающих проблем. Одна из отличительных особенностей стратегического управления заключается в том, что в процессе его разработки желательно выстраивать определенное **«дерево проблем»**, выявляя, какая из них ключевая, от решения которой зависят все остальные, какая субключевая, зависящая от первой, но определяющая все остальные, определяемые двумя предыдущими.

Ранжированное таким образом проблемное поле, в котором управляемая социальная система ставит перед управляющей подсистемой множество проблем и задач, требующих решения, побуждает сделать следующий шаг и построить **«дерево целей»**. Главный вопрос здесь: во имя чего, для какой цели должны решаться в процессе управления наблюдаемые, текущие, назревающие и ожидаемые проблемы? При квалифицированном ответе на этот вопрос должна определиться главная цель, ради которой необходимо достигать производных, вторичных и промежуточных целей. Формирование «дерева целей» происходит в соответствии с принципом «от частного к общему». Вершину дерева составляет главная цель, которая как маяк, указывает направление развития социальной системы, определяет ее качественные параметры и должна давать описание конечного результата движения данной системы. Содержание главной цели разворачивается в иерархическую структуру подцелей первого, второго и третьего уровня таким образом, чтобы достижение подцелей каждого последующего уровня стало необходимым и достаточным условием успешного движения к главной цели. Структурно эту управленческую деятельность можно представить в виде иерархизированной пирамиды целей, вершину которой составляет магистральная (фундаментальная) цель, совпадающая с миссией данной социальной системы. А вслед за ней выстраиваются вытекающие друг из друга стратегические, тактические и оперативные цели (см. рис. 1.). Так достигается максимальная конкретизация управленческой деятельности, ориентированной на достижение целей системы.

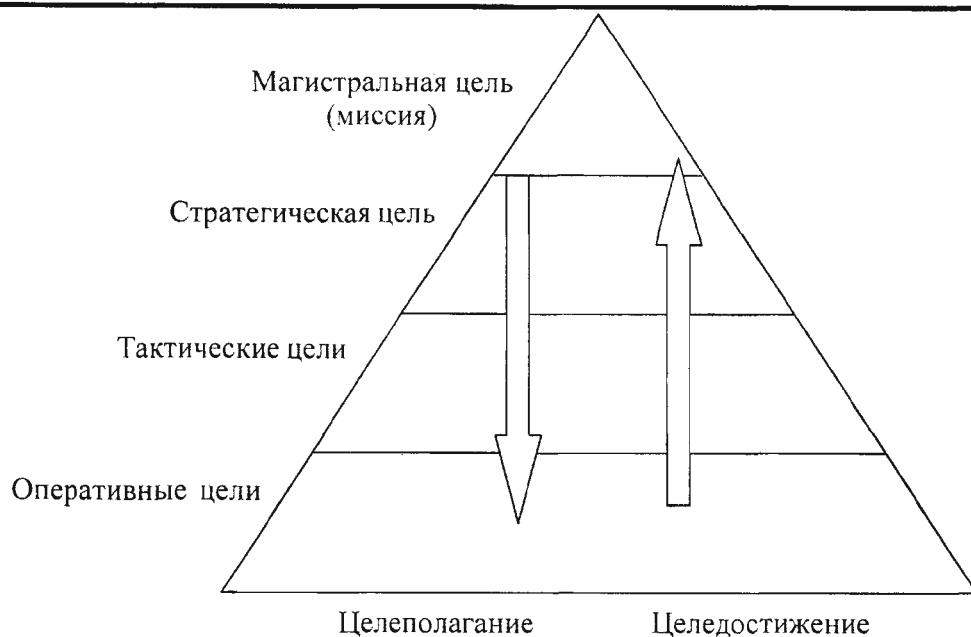


Рис. 1. Ранжирование целей в процессе стратегического управления

В процессе формирования стратегического управления выбираемые цели ранжируются не только по степени важности, но и по субординационному признаку в соответствии с методом анализа иерархий. В качестве примера такого применения можно привести анализ целеполагания, осуществляемого системой государственного управления в Республике Беларусь. Она выстраивается в иерархически упорядоченную структуру, высшим – институциональным – уровнем которой выступает руководство страны, возглавляемое Президентом. Оно формулирует *цели-ориентации*, выражающие общие интересы и устремления основных групп населения страны, ее экономических, политических, социальных, социокультурных структур. На данном уровне осуществляется выработка стратегии, реализуется стратегическое управление всей системой государства на основе системной методологии, позволяющей определить долговременную цель развития данной социальной системы, сформулировать вытекающие из нее задачи, выявить необходимые для ее решения человеческие, материальные и иные ресурсы.

Второй уровень – осуществление исполнительно-распорядительной власти в лице правительства страны, ее министерств и ведомств. На этом уровне выделенная стратегическая цель развития страны и вытекающие из нее задачи трансформируются в *цели-задания* в виде конкретных планов (роста валового внутреннего продукта, реальных доходов населения, повышения уровня культуры и т.д.),

предписаний, поручений, задаваемых административно-управленческой системой всем подотчетным органам, организациям, учреждениям для реализации и достижения намеченных целей. На третьем – технологическом уровне оперативного и тактического управления осуществляется непосредственная деятельность в коллективах, организациях, учреждениях, направленная на решение практических задач: производственных, учебных, воспитательных на основе применения социальных технологий управленческой деятельности.

В сложном многокомпонентном процессе выявления и оценки целей, их ранжирования особенно важное значение имеет определение стратегической цели, которая выражает долгосрочные коренные интересы общества, а потому является генеральной, определяющей для всех остальных. Эта цель чаще всего совпадает с миссией данной системы, является ее конкретизированным выражением.

После того, как генеральная цель определена и обоснована, возможности, ресурсы, сильные и слабые стороны управляемой системы должны быть подвергнуты тщательной переоценке, но теперь уже с позиций главной цели и ее иерархической декомпозиции на подцели, или цели второго и третьего порядка, а также должны быть выявлены основные этапы продвижения к намеченной цели. Вот здесь-то и вступает в действие социальная технология выработки и практической реализации стратегического управления.

Первым, исходным, его элементом становится управленческое обследование сильных и слабых сторон социальной системы, определение ее конкурентных недостатков и преимуществ. Применительно к стратегическому управлению в пределах нашей страны конкурентными ее преимуществами, несомненно, являются: 1) высокий уровень образованности населения; 2) богатые духовные традиции и базовые ценности белорусского народа, ориентирующие людей на созидательный творческий труд, социальную справедливость, самореализацию личности не только в собственных интересах, но и в интересах общества; 3) дешевизна рабочей силы в сочетании с достаточно высоким уровнем ее квалификации; 4) развитой научно-технический потенциал; 5) выгодное геополитическое положение в центре Европы вдоль центральных транспортных и торговых линий Восток–Запад. Существуют и должны учитываться в стратегическом управлении присущее социально-экономической системе Беларуси слабые стороны. К ним относятся: 1) недостаточная энергоресурсная обеспеченность; 2) быстро устаревающая технико-технологическая база материально-технического производства; 3) сравнительно низкий в сопоставлении со среднеевропейскими стандартами уровень материальной обеспеченности основных групп населения.

Целеполагание, составляющее очень важный элемент стратегического управления, не составляет его конечный результат. Более важным в социальной технологии управленческой деятельности, чем четкое определение генеральной цели, является *целестремление*, способность *реализовать стратегию*, превратить ее в жизнь. Поэтому в процессе развертывания стратегического управления необходим еще один очень существенный шаг – формирование хорошо обоснованного **«дерева решений»**. Но решение, как известно, представляет собой управленческий акт выбора одной или нескольких альтернатив из множества возможных вариантов. Поэтому оно предполагает в качестве важного звена в осуществлении социальной технологии стратегического управления анализ и выбор альтернатив, наиболее благоприятствующих достижению конечных результатов. На этом этапе главное – не столько наметить возможные решения, а затем принять наиболее эффективные из них (в соответствии с выявленными проблемами и целями), но провести тщательное «взвешивание» возможных последствий

реализации принятых решений. А для этого необходим еще один важный шаг в развертывании социальной технологии управленческой деятельности – прогнозирование наиболее вероятных событий, изменений и новых тенденций в развитии системы, и ее внешней среды, т.е. конструирование *прогнозных моделей*, позволяющих представить возможное состояние управляемого объекта в будущем, альтернативные пути и сроки достижения поставленных целей.

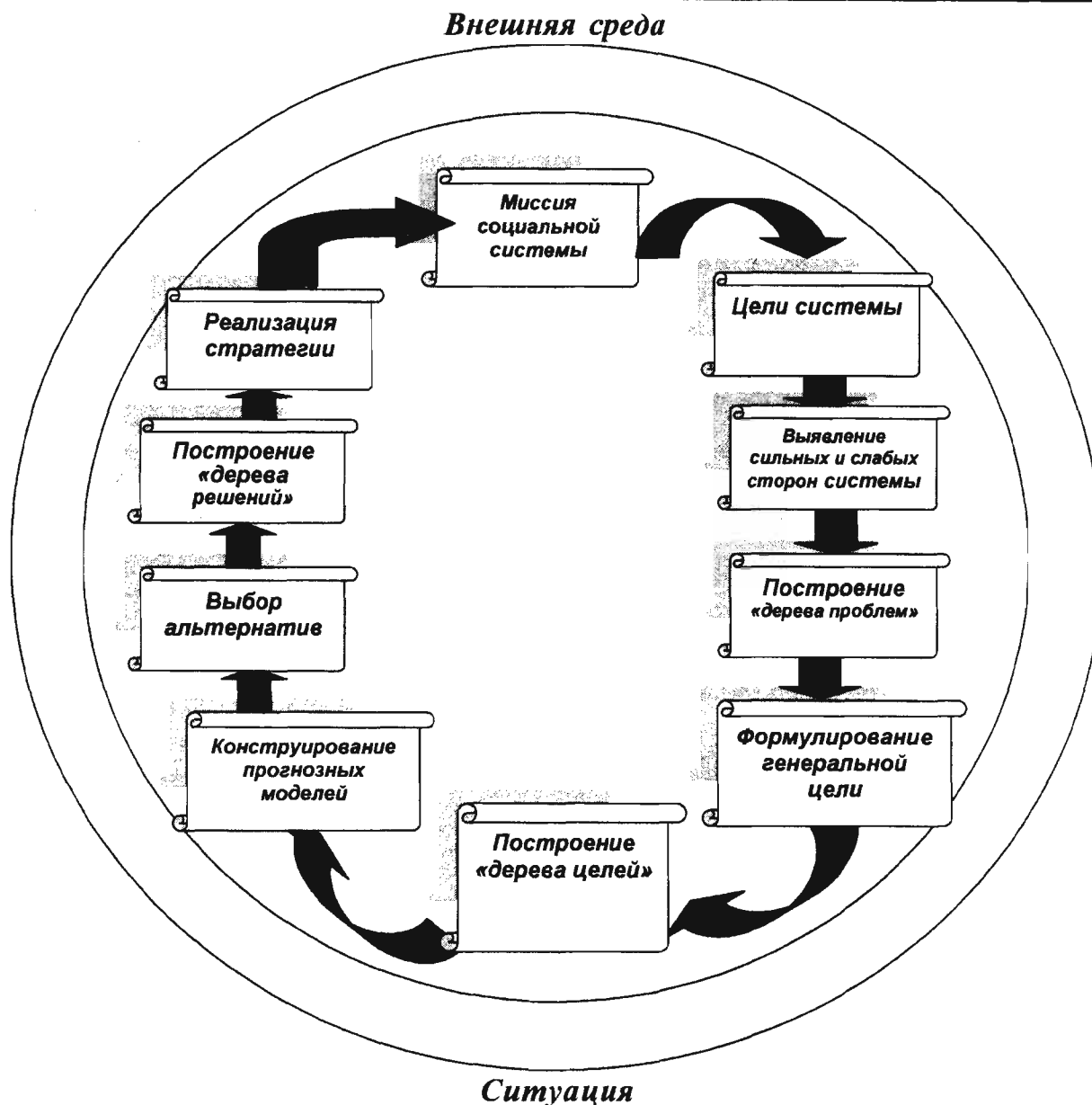
Принятие решения как важный этап развертывания стратегического управления включает формулирование задач, вытекающих из выбранной цели, определение исполнителей и ресурсов (людских, материальных, финансовых, административно-организационных), закрепление ответственности. При подготовке решения выявляются те ограничения, в рамках которых реализуется цель, начинают решаться поставленные задачи.

Разумеется, весь процесс разработки и осуществления стратегического управления и его социальной технологии должен протекать в непрерывном взаимодействии управляемой системой с внешней средой. Поэтому социальная технология включает в себя в качестве неотъемлемых компонентов следующие структурные элементы: 1) учет воздействия внешней среды; 2) определение особенностей ситуации, в которой оказалась управляемая система; 3) предвидение возможных изменений внешней среды; 4) определение основных направлений и параметров воздействия системы на внешнюю среду.

Когда решение принято, усилия управленческого аппарата должны быть сконцентрированы на качественной и эффективной *реализации* решения, ориентированной на достижение поставленной цели.

Таким образом, типичный алгоритм социальной технологии управленческой стратегии включает в себя ряд последовательных этапов, схематически изображенных на рисунке 2 (см. ниже).

В таком именно методологическом ключе разрабатывается и осуществляется стратегическое управление в Республике Беларусь. В процессе его разработки четко определена и прописана в контексте мировых тенденций социально-экономического, политического и социокультурного развития миссия Беларуси как суверенной страны. Суть этой миссии состоит в том, чтобы на основе устойчивого социально-экономического развития добиться превращения Беларуси в сильную, процветающую страну,



*Рис. 2. Типовой алгоритм стратегического управления*

обеспечивающую высокое качество жизни своих граждан. Эта миссия находит воплощение и четкое выражение в идеологии белорусского государства, которая формулирует цели развития общества и человека, средства и пути достижения этих целей в активных действиях белорусского народа, в деятельности функционирующих в стране социальных институтов и организаций. Главной стратегической целью эта идеологическая доктрина избирает динамическое повышение уровня благосостояния и качества жизни народа, его духовно-нравственное возвышение на основе развития образования, науки, культуры, здравоохранения, инновационного преобразования экономической и социальной

сфер, сохранение окружающей среды для нынешнего и будущих поколений.

Эта идеологически обоснованная стратегическая целеустановка составляет основу всех уровней управленческой деятельности в нашей стране, начиная от Президента и заканчивая местными органами власти и самоуправления. На основе предшествующего формулированию генеральной стратегической цели выявления реальной ситуации, в которой находится ныне Беларусь в конкретных условиях внутреннего и мирового развития, определения ее конкурентных преимуществ и недостатков, выявления перспективных проблем, требующих своего решения и прогноза дальнейшего развития существующих

тенденций, высшим руководством страны построено «дерево целей» и вытекающих из них задач во всех сферах жизнедеятельности общества:

- в области совершенствования государственности – формирование сильного и эффективно действующего правового демократического государства, обеспечивающего создание необходимых условий по достижению долгосрочных ориентиров устойчивого социально-экономического развития страны;

- в области экономики – создание высокоэффективной социально ориентированной рыночной экономики, повышение ее конкурентоспособности на основе инновационного развития национальных высокотехнологичных ресурсо- энерго- и экологосберегающих производств;

- в области общественного развития – постепенный переход к новому постиндустриальному информационному обществу с высоким уровнем развития экономики, отношений демократии и гражданского общества, системы формирования гармоничного развития

человека – физически, психически и социально здорового, духовно богатого и социально ответственного;

- в социальной сфере – развитие человеческого потенциала на основе совершенствования систем здравоохранения, образования, науки, культуры, повышения уровня благосостояния народа и качества его жизни, сокращения и последующего преодоления бедности и создания здорового духовно-нравственного климата в обществе;

- в области экологии – снижение негативного антропогенного и техногенного воздействия на окружающую среду, переход к экологически ориентированному принципу хозяйствования;

- в области международных отношений – активизация международного сотрудничества и внешнеэкономической политики, развитие интеграции и взаимодействия с Россией, другими странами СНГ и дальнего зарубежья.

Дерево целей в структуре стратегического управления в Республике Беларусь изображено на рис. 3 (см. ниже).

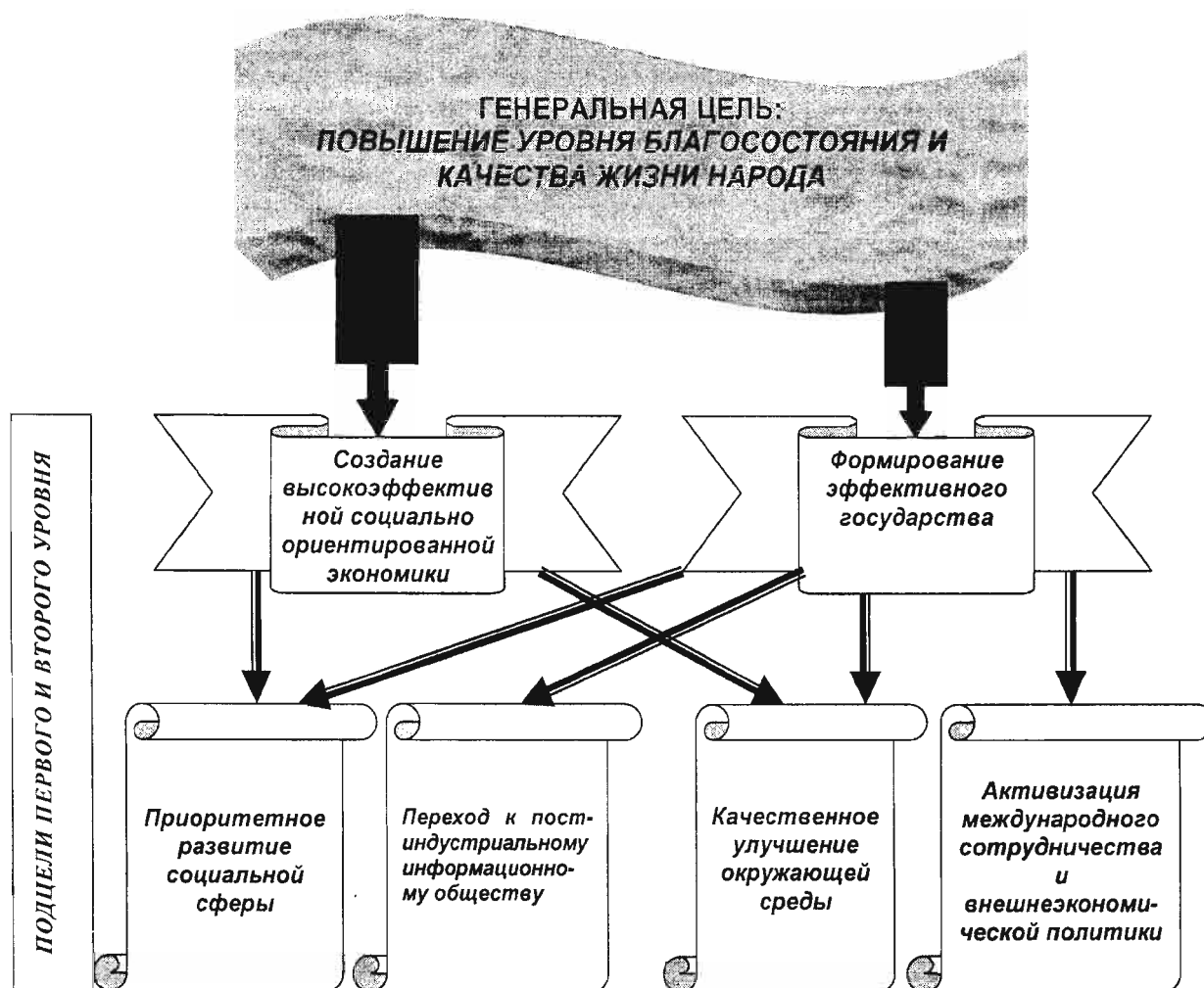


Рис. 3. Дерево целей в структуре стратегического управления в Республике Беларусь

Достижение любой из этих целей предполагает вычленение в каждой из соответствующих подсистем общей системы общества проблемных узлов с последующим ранжированием выделенных проблем в четко очерченное дерево проблем, требующих решения. На этой основе строится «дерево решений», а реализация принятых решений должна быть организована таким образом, чтобы каждая из сфер общественной жизни, как и общество в целом, продвигалась к достижению сформулированных целей, в том числе и главной.

Реализация стратегического управления предполагает разработку и осуществление стратегической позиции, которая должна обеспечить длительное и динамически устойчивое развитие системы в изменяющихся условиях. Оно осуществляется высшим руководством и решает следующие задачи:

- 1) обеспечение целевой направленности всей деятельности управляемой системы;
- 2) приспособление системы к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды;
- 3) выявление новых возможностей развития факторов угрожающего характера;
- 4) выбор наиболее оптимального из имеющихся альтернативных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;
- 5) осуществление стратегических изменений в структуре и функциях системы и ее основных звеньев;
- 6) создание организационной архитектуры, способствующей стратегическим изменениям;
- 7) переструктуризация внутренней среды, благоприятствующая инициативному реагированию руководства на изменение ситуации;
- 8) подбор, переквалификация и обучение управленческих кадров, способных реализовать стратегические изменения в практике управления и в деятельности всех структурных компонентов системы.

Стратегическое управление предполагает осуществление стратегического планирования. *Стратегическое планирование представляет собой систему решений и действий, принятых управляющей подсистемой и направленных на разработку специфических стратегий для определения и введения в действие необходимых ресурсов с целью эффективного продвижения к намеченной цели.*

Стратегическое планирование становится особенно необходимым в условиях социально-экономической нестабильности и быстрых изменений. В этих условиях требующая разрешения управленческая проблема чаще всего возникает внезапно и вопреки ожиданиям. Это, во-первых. Во-вторых, она ставит перед системой и ее руководящим ядром новые задачи, не соответствующие прошлому опыту. В-третьих, неумение своевременно уловить новые тенденции, особенно неблагоприятные, приводит к непринятию контрмер, а это наносит ущерб системе. В-четвертых, требующиеся в такой ситуации контрмеры должны быть приняты срочно, а их эффективность должна быть достаточно существенной, чтобы предотвратить развитие событий в нежелательном направлении.

Для того чтобы сформулированные задачи были успешно решены, в процессе стратегического планирования разрабатывается *программа действия*. Программа представляет собой комплекс мер, направленных на реализацию выбранной стратегии или стратегической задачи, сбалансированных друг с другом по исполнителям, ресурсам и срокам. Каждая программа включает в себя ряд проектов по отдельным сферам и видам деятельности, направленной на достижение запрограммированной цели.

Чтобы программа действий в наибольшей степени соответствовала миссии и целям системы, полезно использовать разработку возможных сценариев ее будущего состояния. Возможна разработка двух типов сценариев. Первый из них представляет собой описание последовательности действий, ведущих к прогнозируемому состоянию системы (организации), а также условий и факторов, оказывающих существенное влияние на этот процесс. Второй тип сценариев содержит описание возможных последствий для этой системы, если она достигнет прогнозируемого желаемого (запрограммированного) состояния.

После того как разработано несколько, в том числе и альтернативных (допускающих одну из двух или нескольких возможностей) сценариев, они должны быть проверены на обоснованность, непротиворечивость и комплексность, а также на степень вероятности. Затем из всей совокупности сценариев будущего выбирается один, представляющийся наиболее обоснованным, вероятным и соответствующим миссии системы, целям ее развития и функционирования.

Основные этапы стратегического планирования представляют собой своеобразную

цепь последовательных действий, звенья которой изображены на рис. 4 (см. ниже).



Рис. 4. Этапы стратегического планирования

Все эти компоненты стратегического планирования в результате их интеграционного единства приводят в конечном счете к четкому пониманию, по каким параметрам следует совершенствовать организационные, технологические, материальные, финансовые качества данной системы, чтобы обеспечить успешное продвижение ее к намеченной стратегической цели, к эффективному выполнению ее миссии.

В процессе осуществления стратегического планирования важное значение имеет разработка и реализация государственных программ, представляющих собой комплекс мероприятий, ориентированных на достижение одной или нескольких целей, определенных стратегий развития страны.

И здесь мы подходим к еще одной очень важной проблеме. Большинство современных руководителей достаточно четко осознает, что для успеха в той деятельности, которой занимается их организация или фирма,

недостаточно добиться сиюминутного успеха. Каждая организация, опираясь в текущей деятельности на свои сильные стороны и конкурентные преимущества, должна одновременно работать на свое будущее, закладывая его прочный фундамент. Поэтому стратегическое управление и планирование перестает быть исключительной прерогативой высших эшелонов руководства, а превращается в категорический императив всех субъектов управления, всех отраслей, регионов, организаций, предприятий и фирм. Другого пути в движении белорусского общества к высокому качеству жизни его граждан попросту не существует.

Применительно к различным типам организаций алгоритм стратегического управления приобретает своеобразную модификацию, а его структурные элементы приобретают более конкретное выражение. Это схематично изображено на рис. 5 (см. ниже).





Рис. 5. Алгоритм стратегического управления в организации

К изображенному на рисунке 5 алгоритму следует сделать некоторые пояснения. Необходимо, прежде всего, принимать во внимание, что каждая организация функционирует в совершенно определенной внешней среде. Последняя включает в себя экономические условия, социальную структуру общества, систему образования и подготовки кадров, психологическое состояние населения, технологические системы различных видов деятельности. Сюда же входят привлекаемые извне ресурсы (материальные, финансовые, природные и др.), отношения потребителей, пользователей результатов деятельности организации, будь это товары, услуги, идеи, знания, верования и т.п. Все эти факторы в совокупности составляют многогранную, взаимосвязанную в своих компонентах систему влияния внешней среды на организацию.

Наряду с анализом и оценкой внешней среды необходимо осуществлять изучение и внутренней среды организации: профессионально-квалификационный состав персонала, степень

его сотрудничества и сплоченности, удовлетворенность трудом, заработной платой, отношениями в коллективе и т.п. Тогда становится ясной ситуация, в которой находится данная организация: каковы ее сильные и слабые стороны, каковы возможности в конкурентном соперничестве. А отсюда уже вытекают такие важные компоненты стратегического управления, как конструирование прогнозных моделей, выбор альтернатив, мотивация персонала, адаптация структуры организации и культуры ее коллектива к требованиям стратегического плана. Последовательное осуществление этих этапов позволяет довести до четкого понимания всеми работниками организации ее стратегической цели, а также тактических и оперативных целей, путей и способов их достижения. Это создает предпосылки для мобилизации усилий персонала на достижение поставленных целей и тем самым на реализацию существующей в организации стратегии ее деятельности и развития.

**РЕЗЮМЕ**

По мнению автора, социальные технологии имеют ключевую значимость в управленческой деятельности, поскольку позволяют блокировать всевозможные риски, принимать оптимальные и эффективные управленческие решения, успешно реализовать их на практике. Дается определение понятия «социальная технология», рассматриваются пути использования социальных технологий в регулировании экономики, обеспечении ее успешного развития и получения на этой основе оптимального социально-экономического результата при наименьших управленческих и ресурсных издержках.

**SUMMARY**

According to the author, social technologies play a key role in management as they enable to block up all possible risks, to take optimal and effective management decisions and implement them successfully. The term «*social technology*» has been defined, the ways of applying social technologies in economy regulation have been considered as well as in provision of successful economic development and obtaining, on this basis, optimal social and economic result under the least management and resource costs.