

**Стратегические дилеммы:
скрытая логика
формирования стратегий
корпораций и фирм**

**Гурков И.Б. (ГУ-ВШЭ)
Meyer R. (Strategy Academy,
Rotterdam)**

Три основных посылки

- Стратегия возникает только тогда, когда у фирмы есть стратегические цели – «желательные состояния».
- Стратегический процесс опирается на **сознательные** поиски лучших путей достижения стратегических целей.
- Стратегический процесс не сводится к намерениям (планам, программам, заявлениям). Именно реально совершенные действия в их соотношении с изначально предполагавшимися характеризуют содержание процесса стратегического управления.

Три необходимые условия для наличия стратегического процесса

- Стратегические цели
- Стратегическое со-знание
- Стратегические действия

Н.В. Без них мы можем говорить лишь о
поведении компаний на уровне инстинктов
и рефлексов

Уровни стратегического со-знания

- Распознавание явлений, их оценка и установления связей между явлениями => **ментальная модель лидера**
- Навязывание ментальной модели лидера в качестве единственной картины мира => **доминантная логика компании (корпорации)**
- Навязывание (убеждение) партнеров и конкурентов в правильности предпосылок деятельности фирмы => **доминантная логика отрасли (ментальная олигополия)**

Состав ментальных моделей (1) – предположения об отрасли

- **Международный контекст** – насколько менеджеры видят рынок как глобальный либо локальный.
- **Контекст отраслевой динамики** – воспринимают ли менеджеры эволюцию отрасли (рынка) как неконтролируемый процесс либо как процесс, которым можно манипулировать.
- **Контекст «конкурентного окружения»** (network level strategy) – видят ли менеджеры свои компании как полностью автономные, либо фирмы взаимозависимы, и компании вынуждены вступать в долгосрочные альянсы.

Состав ментальных моделей (2) – уровень корпорации

- **Организационное предназначение** – обслуживает ли корпорация лишь интересы акционеров либо учитываются интересы иных «стейкхолдеров».
- **Уровень корпоративной стратегии** – видится ли корпорация как набор бизнесов либо как единая система с корпоративным центром, хранящим основные «корневые компетенции»?
- **Уровень конкурентной стратегии** – основная борьба ведется за долю на рынке либо за доступ к уникальным ресурсам (компетенциям).
- **Организационные изменения** – видят ли менеджеры возможности быстрой перестройки своей фирмы либо предполагают, что это невозможно

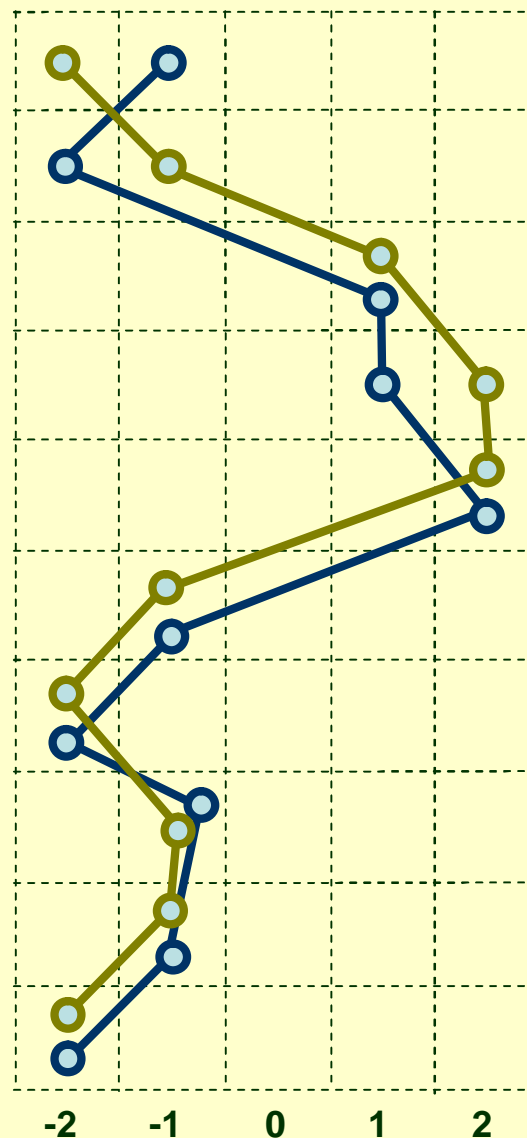
Состав ментальных моделей (3) – уровень личности лидера

- **Контекст лидерства** – верит ли руководство, что оно способно направлять движение компании, либо развитие компании – эволюционный процесс самоорганизации.
- **Формирование стратегии** – является ли стратегия формализованным аналитическим процессом разработки решений (стратегическое планирование) либо стратегия – набор действий, возникающих спонтанно, в ходе экспериментирования.
- **Стратегическое мышление** – насколько действия лидера опираются на *логику*, либо основную роль играет *интуиция*.

Пример анализа доминантной логики и «ментальной олигополии» -- Сравнение профиля угольной отрасли и Кузбассразрезуголь

— позиция по отрасли

Рациональное мышление
Планирование
Внезапное изменение
Снаружи внутрь
Набор бизнесов
Дискретная организация
Эволюция отрасли
Организационное лидерство
Глобальная конвергенция
Стоимость для акционеров



— позиция по фирме

Творческое мышление
Инкрементализм
Постепенное изменение
Изнутри наружу
Корневые компетенции
Встроенная организация
Создание
Организационная динамика
Международное разнообразие
Ценность соучастников

Материалы исследований

- **Общее описание модели – B. de Wit, R.Meyer**
Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. London: Thomson Learning, 2005.
- **Анкета для диагностики ментальной модели --**
<http://www.strategy-academy.org>
- **Презентации «доминирующей логики» по 15**
российским отраслям -- <http://www.gurkov.ru>
- **Описание ментальных моделей российских**
менеджеров – Гурков И.Б. Интегрированная
метрика стратегического процесса: попытка
теоретического синтеза и эмпирической
апробации – Российский журнал менеджмента (в
печати)

Для заметок
