

**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**

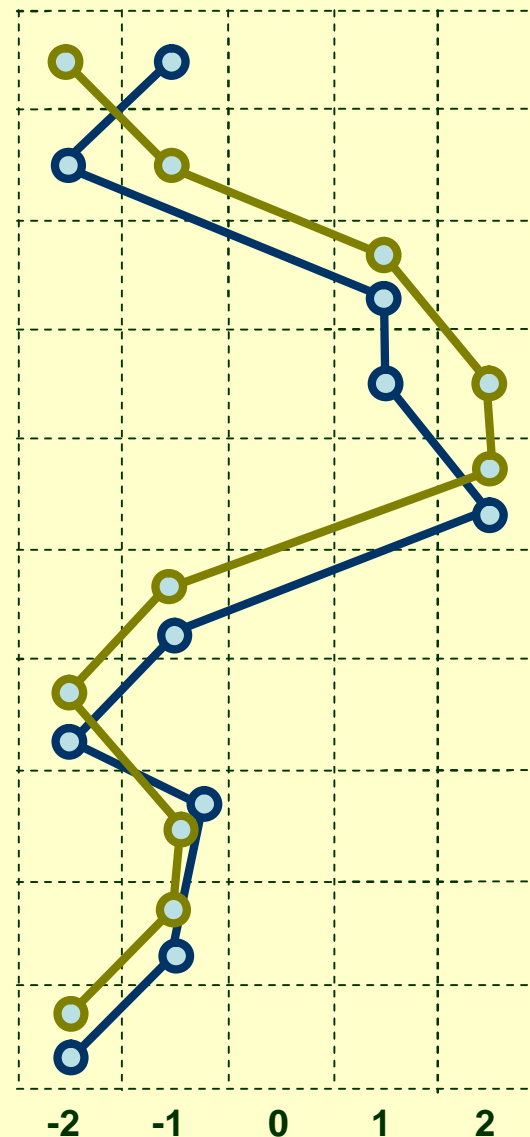
- **Организационное предназначение** – обслуживает ли корпорация лишь интересы акционеров либо учитываются интересы иных «стейкхолдеров».
- **Уровень корпоративной стратегии** – видится ли корпорация как набор бизнесов либо как единая система с корпоративным центром, хранящим основные «корневые компетенции»?
- **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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---