

ВВЕДЕНИЕ. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ГЕНОТИП РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ФИРМ -- ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

За 40 лет «официального» существования теории стратегического управления¹ она разбилась на множество школ и направлений². В самом общем виде, все школы можно различить по подходам к проблеме. В рамках одного подхода исследователи пытаются ответить на вопрос «Что делать?», а в рамках другого подхода – на вопрос «Как это случилось?».

Во второй половине 1990-х гг. два голландских исследователя, Боб де Вит и Рон Мейер, проштудировав основные пласты накопившейся научной литературы по стратегическому менеджменту, попытались синтезировать оба подхода. Они так и назвали свою книгу – «Стратегический синтез»³. В основу синтеза легли предлагаемые ответы на 10 «вечных вопросов»⁴:

«Вечность» подобным вопросам придает то, что они не только не имеют однозначного ответа, но включают взаимоисключающие ответы⁵. Так, например, если фирма

¹ Считая с момента выхода в свет книги Ansoff, I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York, McGraw-Hill, 1965.

² Читателя, интересующегося *описанием* теорий стратегического управления, мы отсылаем к книге Г.Минцберга «*Стратегическое сафари*» (в русском переводе – «Школы стратегий», Санкт-Петербург: Питер, 2000). Он предпринял попытку выделить основные школы в теории стратегического менеджмента, и для каждой школы сформулировать её исходные предпосылки, предположения и предписываемые действия.

Желающих прочитать подлинные тексты наиболее авторитетных авторов стратегических теорий, мы отсылаем к книге Г.Минцберга, Дж.Б.Куинна и С.Гошала «Стратегический процесс» (СПб: Питер, 2001). Издатели умудрились выпустить русское издание данной книги без библиографического аппарата (ссылки на литературу, имеющиеся в тексте статей, просто опущены), но даже в этом усеченном виде книга продолжает являться самой полной на сегодняшний день хрестоматией на русском языке теоретических текстов по стратегическому менеджменту.

³ См. De Wit, B., Meyer, R. Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. London: International Thomson Business Press, 1999

⁴ В теории стратегического менеджмента они получили еще более красочное обозначение – «окаянные проблемы» (wicked problems).

⁵ Вспомним мучения физики относительно волновой и корпускулярной природы света.

разрабатывает долгосрочный план, она предполагает себя достаточно свободной в определении своего будущего состояния. Но, детально расписав все текущие и будущие ресурсы и вступив в долгосрочные контракты ради осуществления данного плана, фирма связывает себя по рукам и ногам, и теряет предполагаемую свободу. В то же время, фирма, неспособная предугадать изменения рынка и, на первый взгляд, полностью подчиняющаяся обстоятельствам, резервирует ресурсы, избегает долгосрочных обязательств и сохраняет таким образом стратегическую гибкость и оперативную свободу.

Подобных вопросов может быть достаточно много. Мы видим, что подобные вопросы имеют характер парадоксов – ситуаций, в которых два взаимоисключающих фактора присутствуют неразрывно⁶.

⁶ См. Pool, M.S. and Van der Ven, A.H. (1989) Using Paradox to Build Management and Organizational Theory, Academy of Management Review, Vol. 14, pp. 562-578, 1989.

Тема	Проблема	Авторы
1. Стратегическое мышление	Логика/ Творчество	Kenneth Andrews/ Kenichi Ohmae
2. Формулирование стратегии	Свободно/Вынужденное	Balaji Chekrevanthy, Peter Lorange/ James Brian Quinn
3. Стратегические изменения	Революция/Эволюция	Michael Hammer/ Messaki Imai
4. Конкурентные стратегии	Рынки/Ресурсы	Michael Porter/ George Stalk, Philip Evans, Lawrence Shulman
5. Корпоративная стратегия	Быстрый ответ/Синергия	Barry Hedley/ C.K. Prahalad & Gary Hamel
6. Стратегии на уровне куста	Конкуренция/Кооперация	Gary Hamel, Yves Doz & C.K. Prahalad/ Gianni Lorenzoni & Charles Baden-Fuller
7. Отраслевой контекст	Согласованность/Выбор	Michael Porter/ Charles Baden- Fuller, John Stopford
8. Организационный контекст	Контроль/Хаос	Roland Christensen/ Ralph Stacey
9. Международный контекст	Глобализация/Локализация	Theodore Levitt/ Susan Douglas, Yoram Wind
10. Цели организации	Рентабельность/Ответственность	Alfred Rappoport/ Edward Freeman & David Reed

Для каждой из проблем существовали «крайние подходы» в научной литературе (см. Таблицу 2). Смысл каждой из выделенных стратегических дилемм раскрывается в Таблицах 3-12.

Таблицы 3-12.

Стоимость для учредителей/Ценности соучастников

Проблема	Стоимость для акционеров	Ценности соучастников
Упор на...	Рентабельность	Ответственность
Организация видится как	Инструмент обслуживания собственников	Семья, обслуживающая всех своих членов
Мерило успеха	Цена акций и размер дивидендов	Удовлетворенность соучастников
Основная трудность	Заставить наемников следовать интересам владельцев	Балансирование интересов различных соучастников
Корпорация управляется через	Внешних директоров, с большими пакетами акций	Представителями соучастников
Отношения с клиентом	Средство	И цель и средство
Социальная ответственность	Индивидуальная	Солидарная - индивидуум и организация в целом
Служение обществу	Преследование собственного интереса (экономической объективности)	Преследование достигается через согласование коллективных интересов (экономический симбиоз)

Рациональное мышление/ Творческое мышление

Проблема	Рациональное мышление	Творческое мышление
Упор на	Логику	Творчество
Когнитивный стиль	Аналитический	Интуитивный
Доводы опираются на	Формальные, установленные правила	Неформальные, «гибкие» правила
Направление рассуждений	Снизу вверх	Растекающееся
Особая ценность признается за	Стройность и строгость	Неожиданность и полет фантазии
Рассуждениям мешают	Неполная информация	Приверженность существующим идеям
Предположение о реальности	Объективная, частично познаваемая	Субъективная, частично создаваемая
Решения основаны на Метафора	Расчетах Стратегия как наука	Суждениях Стратегия как искусство

Планирование/Инкрементализм

Проблема	Планирование	Инкрементализм
Упор на...	Свободу	Вынужденность
Сущность стратегий	Сознательно разрабатываемая	Постепенно заостряемая
Природа формирования стратегии	Разработка	Находка
Смысл процесса формирования стратегии	Формально структурированный и согласованный	Неструктурированная и фрагментарная
Этапы формирования стратегии	Сначала думай потом действуй	Взаимопроникновение мышления и деяний
Стратегии	Система решений (план)	Система действий (поведение)
воспринимаются как		
Система принятия решений	Иерархическая (основанная на власти)	Политическая (основанная на могуществе)
Процесс принятия решений основывается на	Оптимальном распределении ресурсов и координация действий	Экспериментирование и параллельное действие
Взгляд на будущее развитие событий	Прогноз и предвидение	Частично неизвестно и непредсказуемо
Отношение к будущему развитию событий	Принимать на себя обязательства, готовиться к будущему	Избегать брать на себя обязательства, оберегать свободу и сохранять гибкость
Внедрение основано на...	Программирование (организационная эффективность)	Обучение (организационное развитие)
Стратегические изменения	Внедряемые сверху вниз	Требует глубоких культурных и когнитивных перемен

Внезапное изменение/Постепенное изменение

Проблема	Внезапное изменение	Постепенное изменение
Основано на...	Революции	Эволюции
Стратегическое изменение как	Взрывная инновация	Непрерывное улучшение
Процесс стратегических изменений	Креативное разрушение	Органичная адаптация
Размах изменений	Радикальные, всеобщие и драматичные	Умеренные, местные и недраматичные
Темп изменений	Резкие толчки	Равномерное поступательное движение
Фундаментальные изменения требуют	Внезапная ломка «статуса-кво»	Постоянное обучение и гибкость
Реакция на возмущения во внешней среде	Шоковая терапия	Последовательная «подгонка»
Представления об организационных кризисах	Под давлением все материалы становятся пластичными	«На холоде все леденеет»
Динамика долгосрочных изменений	Чередующиеся стабильное и нестабильное состояние	Перманентная перестройка
Тип долгосрочных изменений	Равновесие с острыми точками перелома	Плавное развитие

Снаружи внутрь/Изнутри наружу

Проблема	Снаружи внутрь	Изнутри наружу
Упор на ...	Рынок	Ресурсы
Ориентация	Рыночно-/отраслево ориентированные	Ориентировано на ресурсы
Точка отсчета	Структура рынка/ отрасли	Структура ресурсов фирмы
Сопряженность через	Приспособление к окружению	Приспособление окружения
Стратегический фокус	Достижение преимущественного положения на рынке	«Заполучение» уникальных ресурсов
Стратегические действия	Позиционирование на рынке/ в отрасли	Развитие ресурсной базы
Тактические действия	«Заполучение» необходимых ресурсов	Вход и позиционирование в отрасли
Оружие конкуренции	Способность торговаться, барьеры перехода	Превосходство ресурсов, барьеры имитации

Набор бизнесов/Корневые компетенции

Проблема	Набор бизнесов	Корневые компетенции
Упор на...	Приспособляемость через синергию	Синергия через приспособляемость
Тип конкуренции	Фирмы конкурируют внутри бизнесов	Корпорации конкурируют поверх бизнесов
Конкурентные стратегии	На уровне бизнеса	На корпоративном уровне
Принцип построения корпорации	Потенциально несвязанная (диверсификация)	Общая база компетенций (фокусирование)
Ключевые факторы успеха	Приспособляемость к спросу бизнесов	Усиление компетенций
Синергия	Оптимизация денежных потоков	Быстрое построение компетенций
Главная задача корпоративного центра	Распределение капитала между стратегическими бизнес единицами (СБЕ)	Развитие компетенций и их внедрение
Положение бизнес единицы	Автономная (независимая)	Высоко интегрированная (зависимая)
Координация между СБЕ	Низкая, случайная	Высокая, структурированная
Стиль корпоративного контроля	Установление финансовых ориентиров	Совместное развитие стратегий
Диверсификация	Просто захватить	Тяжело интегрировать

Дискретная организация/Встроенная организация

Проблема организация	Дискретная организация	Встроенная
Упор на...	Конкуренцию через конкуренцию	Кооперация через кооперацию
Структура окружения	Дискретные организации (разрозненные)	Встроенные организации (объединены в сеть)
Границы фирмы	Определены	Размыты
Предпочтительное положение	Независимая организация	Сетевая зависимость
Результат взаимодействия	Преимущественно нулевой результат (выигрыш/проигрыш)	Часто положительный результат (выигрыш/выигрыш)
Источник превосходства	Способность торговаться, настоять на своем	Специализация и координация
Согласование стратегий отдельных фирм	Нет	Есть
Сотрудничество партнерство	Редко (тактическое)	Продолжительное (стратегическое)
Основа сотрудничества	Сила и расчет	Доверие и взаимность
Структура сотрудничества	Ограниченная, четко определенная, основана на контрактах	Широкая, открытая, основана на взаимодействии

Эволюция отрасли/Создание отрасли

Проблема	Эволюция отрасли	Создание отрасли
Упор на...	Согласованность	Выбор
Отраслевые изменения	Неконтролируемый эволюционный процесс	Контролируемый созидательный процесс
Динамика изменений	Среда определяет тип фирмы	Фирма создает «подходящую» среду
Успех фирмы зависит от	Соответствия потребностям отрасли	Умения манипулировать спросом в отрасли
Отраслевая «податливость»	Низкая, медленная	Высокая, быстрая
Значимость нормативов	«Играй по правилам» (адаптация)	«Сам устанавливай правила» (инновации)
Рентабельность фирмы	Зависит от отрасли	Зависит от фирмы
Точка зрения	Детерминизм	Волюнтаризм

Организационное лидерство/Организационная динамика

Проблема	Организационное лидерство	Организационная динамика
Упор на... Организационные изменения	Контроль Контролируемый созидательный процесс	Хаос Неконтролируемый эволюционный процесс
Процесс изменений	Лидер управляет поведением	Стиль поведения задают предыдущие события
Детерминанты изменений	Видение и навыки лидера	Политическая, культурная и образовательная динамика
Форма изменений	Сверху вниз, механическая	Интерактивная
«Податливость» организации	Высокая, быстрая	Низкая, медленная
Направление адаптации	Структура следует стратегии	Стратегия зависит от структуры
Значимость нормативов	Стратегия, затем организация	Стратегия и организация взаимосвязаны
Точка зрения	Волонтаризм	Детерминизм

Глобальная конвергенция/Международное разнообразие

Проблема	Глобальная конвергенция	Международное разнообразие
Упор на	Глобализацию через локализацию	Локализацию через глобализацию
Международное разнообразие	Увеличение однообразия	Сохранение разнообразия
Международные связи	Растущая интеграция	Сохранение фрагментарности
Основные движущие силы	Технологии и коммуникации	Культурная и институциональная инерция
Разнообразие и фрагментация	Дорого, надо постараться избежать	Избежать невозможно, должно быть использовано на благо фирмы
Стратегический фокус	Глобальная эффективность	Локальная приспособляемость
Организационные предпочтения	Если не стандартизация, то централизация	Если не адаптация, то децентрализация
Инновационный процесс	Централизованный для всего мира	Использующий местные находки
Организационная структура	Глобальная (централизованная)	Переменная (глобально сетевая)

Заслуженной де Вита и Мейера является максимально полное описание данных стратегических дилемм. В месте с тем, можно представить данные дилеммы и в иной последовательности, отвечающей *уровню* явлений.

Действительно, корпорация (и ее высший менеджмент) должны прежде всего ответить на вопросы относительно отрасли, в которой находится корпорация – конкурирует ли она в глобальной отрасли либо на специфическом локальном рынке («глобализация – локализация»). Отсюда возникает следующий вопрос – способна ли фирма сломать сложившуюся отраслевую динамику либо придется работать «по правилам» («создание отрасли—эволюция отрасли»). Следующим вопросом встает определение степени возможной и желаемой конкуренции («дискретная организация – встроенная организация»). Данные три дилеммы закрывают *отраслевой уровень стратегии*.

Далее следует уровень собственно *корпорации*:

- Строится ли она с опорой на рынки или на ресурсы («снаружи внутрь или изнутри наружу»).
- Соответственно, корпорация может представлять собой набор малосвязанных стратегических бизнес-единиц либо единую структуру («набор бизнесов—корневые компетенции»).
- Чем больше идет опора на корневые компетенции, тем, в общем виде, ниже податливость корпорации изменениям («революция – эволюция»).

Наконец, следует *уровень собственно руководителей корпорации*, организующих стратегических процесс:

- Преследование ими интересов различных «стейкхолдеров» («рентабельность—ответственность»).

- Построение самой стратегии как плана либо набора приемов («планирование – инкрементализм»).
- Уверенность руководства корпорации в своих способностях контролировать организационные процессы («стратегическое лидерство—стратегическая динамика»).
- Структура стратегических рассуждений высшего менеджмента корпорации («рационализм—творчество»).

Все вместе данные дилеммы и способы ответа на них представляют собой своеобразный «стратегический генотип» корпорации. Естественно, возникает три взаимосвязанных вопроса:

- Каков стратегический генотип той или иной российской корпорации?
- Как стратегический генотип отдельных корпораций различается внутри отраслей?
- В какой мере стратегический генотип предопределяет выбираемые (вынужденные) модели поведения корпораций и выполняемые ими стратегические действия?

Было бы наивным сразу взвалить на широкие, но хрупкие плечи студентов магистратуры решение всех поставленных вопросов. Мы предложили им более упрощенную задачу:

На основе доступной открытой информации о поведении корпораций определенной отрасли выявить доминирующий в отрасли стратегический генотип. Наиболее пытливые студенты могли пойти несколько дальше – определить, какие «мутации» генотипа (особенно на уровне корпорации в целом и ее стратегического руководства) необходимы для наиболее эффективной работы фирмы в текущих условиях.

Следует подчеркнуть, что выбор отрасли для анализа оставался правом студентов.