

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

А. Н. ПЕТРОВ

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ:
в поисках новой парадигмы**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2022**

ББК 65.291.2

ПЗ0

Петров А. Н.

ПЗ0 **Стратегический менеджмент: в поисках новой парадигмы /**
А. Н. Петров. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2022. – 345 с.

ISBN 978-5-7310-5572-7

Новая парадигма менеджмента формируется болезненно, но неотвратимо. Драйвером формирования является стратегическое управление, которое в последние два десятилетия насыщается новыми идеями и концептами. Не все они бесспорны, но многие уже получают признание и могут рассматриваться как основа для дальнейших исследований. В таком ключе построена монография. Каждая глава посвящена одному из разрабатываемых концептов стратегического менеджмента, которые широко обсуждаются в литературе и применяются на практике. Главы 1, 3 и 4 написаны совместно с д-м экон. наук А. М. Ароновым, канд. экон. наук М. А. Зверевой и канд. экон. наук И. И. Петровой.

Издание может быть полезно практическим работникам, связанным с разработкой и реализацией процедур стратегического менеджмента в организации, а также преподавателям и студентам магистратуры направления «Менеджмент».

Особую благодарность автор выражает Н. Д. Пушиной, без помощи которой монография вряд ли увидела бы свет.

A new management paradigm is taking shape, painfully but inevitably. From our point of view, the driver of formation is strategic management, which in the last two decades has been saturated with new ideas and concepts. Not all of them are indisputable, but many are already gaining recognition and can be considered as a basis for further research.

It is in this vein that the content of this monograph is constructed. Each chapter is devoted to one of the developed concepts of strategic management, which are widely discussed in the literature and applied in practice.

ББК 65.291.2

Рецензенты: декан факультета управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета д-р экон. наук, профессор **И. В. Федосеев** зав. кафедрой инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе ФГБОУВО «Российский государственный гидрометеорологический университет» д-р экон. наук, профессор, почетный работник ВПО РФ **И. П. Фирова**

ISBN 978-5-7310-5572-7

© Петров А. Н., 2022

© СПбГЭУ, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Вместо предисловия	5
§ 1.1. Менеджмент XXI века – необходимость новой парадигмы.....	6
§ 1.2. Стратегический менеджмент – кризис классических подходов.....	16
§ 1.3. Свет в конце туннеля.....	27
Литература к главе 1.....	32
Глава 2. Стратегический менеджмент как рефрейминг	36
§ 2.1. Стратегическое мышление как категория стратегического менеджмента.....	36
§ 2.2. Рефрейминг как современный метод стратегического мышления.....	52
§ 2.3. Создание смыслов.....	79
Литература к главе 2.....	93
Глава 3. Стратегический менеджмент как поток стратегических решений	100
§ 3.1. Стратегия и процессы принятия решений.....	100
§ 3.2. Модель стратегического процесса.....	123
§ 3.3. Создание и передача смыслов в процессе формирования стратегии.....	132
§ 3.4. Причины необходимости перехода к реализации новой стратегии.....	140
Литература к главе 3.....	154
Глава 4. Стратегический менеджмент как взаимодействие стейкхолдеров	161
§ 4.1. Совместное создание ценности.....	163
§ 4.2. Теория стейкхолдеров организации.....	181
Литература к главе 4.....	221
Глава 5. Новые методы и инструменты стратегического менеджмента	227
§ 5.1. Формирование стратегии «методом гипотез».....	227
§ 5.2. Стратегия как практика.....	248
§ 5.3. Сценарное планирование.....	265
§ 5.4. Портфельное управление проектами как метод реализации стратегии.....	269
§ 5.5. Сопротивление внедрению (реализации) стратегии.....	292
Литература к главе 5.....	298
Приложения	305
Приложение 1. Agile-подход.....	305
Приложение 2. Концепция «обновленной версии» корпоративной стратегии Пола Хантера (процессная модель стратегического менеджмента в условиях VUCA-среды).....	332

Дорогой читатель!

Представленная вашему вниманию монография завершает цикл публикаций специализированной кафедры ПАО «Газпром» в области стратегического менеджмента, который начался с учебника «Современный стратегический менеджмент» (2018).

«Управление рисками корпорации» (2019), «Теория стратегического менеджмента» (2020), «Основы портфельного менеджмента» (2021) и, наконец, «Стратегический менеджмент: в поисках новой парадигмы» (2022) должны, по нашему мнению, углубить познания читателей в данной области, которая достаточно бурно развивается в англоязычной сфере менеджмента, причем как в теории, так и на практике.

Как говорил А. Эйнштейн, информация – это не знание, но без информации знание невозможно. Поэтому именно тем, кто хочет больше знать о стратегическом менеджменте, будет полезна данная работа. Искренне надеюсь на это.

С огромным уважением,
доктор экономических наук, профессор
заслуженный деятель науки РФ *А.Н. Петров*

Глава 1

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Начиная с момента своего появления в 1960-х гг. стратегический менеджмент (в то время – стратегическое планирование) отличался устойчивостью, как методология, и был весьма примечателен в области практики – стратегии – с характерными переменчивыми веяниями и тенденциями. В последние годы наблюдается растущий *научный* интерес к новой парадигме стратегического менеджмента, о чем свидетельствуют необычайные темпы роста соответствующих рецензируемых экспертами монографий и статей только на английском языке. Кажется вполне вероятным, что этот рост является частью поиска новых путей выживания и процветания в более глобально взаимосвязанном мире, который способен преподнести все больше новых и крупных сюрпризов для целых сообществ, компаний и стран. Растет понимание того, что в скором времени ожидаются новые дестабилизирующие события – глобальный миграционный кризис, напряженная ситуация с продовольственными и водно-энергетическими ресурсами, изменение климата и асимметричные влияния новых технологий, такие как результаты цифровой экономики, где победитель получает все. Этот список бесконечен, но напрашивается общий «диагноз»: все мы сейчас живем в эпоху взаимосвязанных сложных задач и проблем, и эта связь является ключевым фактором определения ценности и уязвимости.

Некоторыми людьми, на которых возложена ответственность за стратегию, внешние условия все чаще воспринимаются как быстро меняющиеся и менее предсказуемые. Традиционные подходы к планированию кажутся неадекватными. Неопределенность тревожит и создает беспокойство среди экспертов. Для других лиц, несущих стратегическую ответственность, встает вопрос: как взаимодействовать с быстро развивающимися и новыми ситуациями, характеризующимися неоднозначностью. Чтобы гарантировать будущий успех в этих условиях, полагаться на анализ тенденций и прогнозирование недостаточно.

Любой из четырех элементов VUCA-среды¹ может инициировать поиск методологий, способных дать нам новые и лучшие стратегии. Многие люди и организации ощущают, что, преследуя свои цели и интересы (коммерческие и не только), конкурируя или сотрудничая с другими, они в настоящее время стал-

¹ Термин VUCA был предложен Армейским военным колледжем США (Источник: Stiehm, 2002).

квиваются или в ближайшем будущем столкнутся с радикальными, разрушительными изменениями. Хотя опыт внезапных, разрушительных изменений – явление не очень новое, существует ряд причин, по которым нынешняя эра вызывает (или, кажется, что вызывает) острую потребность в разработке новых парадигм стратегического менеджмента не только для того, чтобы справляться с возникающими трудностями, но и чтобы преуспевать в условиях VUCA (изменчивость, неопределенности, сложность и неоднозначность).

§ 1.1. Менеджмент XXI века – необходимость новой парадигмы

Рассмотрим и кратко проанализируем наиболее существенные, на наш взгляд, факторы, определяющие современное состояние менеджмента организации, отвечающей вызовам VUCA-среды XXI века.

Основополагающие постулаты теории менеджмента организации XX века были сформулированы в его начальные годы Анри Файолем, Фредериком Тейлором и Максом Вебером.

Классическая административная теория А. Файоля [12] предложила рассматривать управление как совокупность функций и принципов. Согласно А. Файолю, функций управления пять: планирование (прогнозирование), организация, координация, командование и контроль. При этом административная теория базируется на структурно-функциональном подходе, где все функции были расписаны по уровням управления: каждому уровню свои и в разном объеме. Кроме того, А. Файоль впервые дополнил линейную структуру управления организацией функциональными службами и создал линейно-функциональную структуру управления, которая остается очень популярной в практике менеджмента до сих пор.

В классической административной теории управления сформулированы 14 принципов управления, которые остаются общепризнанным по настоящее время: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство действия, подчиненность интересов, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, справедливость, стабильность персонала, инициатива и корпоративный дух.

Научный менеджмент Фредерика Тейлора [46] проанализировал, как увеличить количество продукции с наименьшим количеством затрат. Счита-

ется, что Ф. Тейлор является основоположником научной организации труда, поскольку его главной задачей была попытка рационализировать деятельность отдельного работника.

Основные постулаты теории научного менеджмента можно определить следующим образом.

1. Разделение работы между менеджерами и работниками.
2. Стимулирование работников на основе повышения производительности их деятельности.
3. Проверка того, что работа сделана в срок и эффективно с позиции руководителя более высокого уровня.
4. Организация деятельности должна быть научно обоснованной, поэтому необходимы соответствующие:
 - научная теоретическая и методологическая база;
 - научный человеческий потенциал.

Отметим, что научный менеджмент предостерегает от чрезмерной интенсификации деятельности работников. Во-первых, стандартизация деятельности (например, конвейерное производство) может привести к протесту работников против монотонности работы и ее однообразия. Во-вторых, работники, которые трудятся постоянно на «пределе своих сил», могут отказаться от системы мотивации.

Наиболее известной и применяемой на практике в течение всего предыдущего века являлась теория бюрократии Макса Вебера, которая вобрала в себя лучшее из административной и научной теории менеджмента, М. Вебер [49] считал, что бюрократия, во-первых, вносит порядок в управление организацией, предотвращая хаос и неэффективную деятельность, во-вторых, бюрократические процессы как некие рутины повышают производительность управленческого труда, как машины и механизмы в производстве, пришедшие на замену ручному труду.

П. Томпсон и Д. Мак-Хью [47] отмечали, что формальные структуры управления усиливают централизацию власти, а иерархическая организация способствует функциональной специализации. Фрагментация задач, дисциплина и минимизация свободы действий работников гарантируют контролируемое и предсказуемое выполнение заданий.

- Бюрократии М. Вебера [3] присущи следующие характеристики:
- правила и предписания;
 - беспристрастность;
 - разделение труда;

- иерархическая структура;
- структура полномочий;
- рациональность;
- структура карьеры.

Таким образом, анализ современной бизнес-среды показывает, что классические теории менеджмента не в состоянии адекватно их описать и, главное, предложить процедуры эффективного управления организацией. Ряд ученых предлагают свои подходы к решению управленческих задач. Наиболее интересными представляются работы Г. Минцберга [6], И. Адизеса [1], Ли Дж. Болмэна и Т.Е. Дила [2], Г. Хамела [14]. Законы менеджмента, в отличие от законов физики, должны со временем модернизироваться вследствие происходящих изменений в окружающей среде.

Некоторые авторы, рассматривая вопросы менеджмента, отмечают, что анализ практики менеджмента показал, они видят, что в последние 20–30 лет иерархичность организаций уменьшается, но незначительно, количество менеджеров среднего звена сокращается, но они не пропали совсем, обучение рядовых сотрудников ведется, но обучаются они в первую очередь как исполнители, а не как творческие люди, и от них по-прежнему требуется безоговорочное подчинение вышестоящим менеджерам, стратегия предприятия почти всегда разрабатывается на самом верху и директивно спускается по иерархии организаций. Получается, что менеджмент в своей основе практически не меняется, оптимизируются только отдельные аспекты. Авторы задаются вопросом, не достиг ли менеджмент своего конца в смысле конца истории, описанного известным социологом Ф. Фукуямой в работе «Конец истории и последний человек» [13].

Менеджмент знал большое количество кризисов, когда казалось, что теоретические законы и правила не работают на практике, что модели менеджмента хороши только на бумаге и мало применимы в реальной практике. Авторы акцентируют внимание на том, что существующая практика менеджмента, несмотря на постоянные новые теоретические разработки и работы огромного количества консалтинговых агентств, не решает всех проблем управления, а глядя в будущее, становится понятно, что менеджмент нуждается не только в косметических изменениях отдельных аспектов, а в смене самой парадигмы менеджмента. Парадигма при этом понимается в классическом смысле, введенном и подробно исследованном Т. Куном в своей известной работе «Структура научных революций» [5].

Г. Хамел существующее положение вещей емко описывает фразой: «Мы все так же бьемся над головоломками Тейлора в организациях веберовского

типа» [14], т. е. прогресс сдерживается управленческой парадигмой, построенной на бюрократических принципах и основанной на повышении производительности в рамках уже имеющейся системы.

Большие объемы информации, характерные для современного уровня жизни во всех ее проявлениях, ставят ключевые вопросы для менеджмента организации: «Что знает организация?» и «Что она не знает?»

Определенно, информационные технологии предлагают много стратегических возможностей, которые выходят за рамки просто более быстрой обработки данных, но использование этих возможностей влечет за собой изменения в отношениях и культуре среди менеджеров. Ф. Мак Фарлан [35] заявляет, что IT-стратегии должны соотноситься с двумя критериями:

– насколько организация зависима от IT-систем, на которые можно положиться 24 часа в сутки семь дней в неделю? Международные банки, биржевые и валютные брокеры, которые заключают сделки 24 часа в сутки и используют информационные технологии, чтобы отслеживать изменения цены и фиксировать сделки, нуждаются в том, чтобы их системы были абсолютно надежны;

– являются ли информационные технологии жизненно важными, если организация стремится соответствовать основным факторам успеха? Если это так, то компании могут получать выгоду от использования передовых технологических разработок. Очевидным примером этого является отрасль авиаперевозок.

Дж. Репорт и Дж. Свиокла утверждают, что конкуренция теперь основывается на двух параметрах: реальном мире ресурсов и виртуальном мире информации [39]. Безусловно, информация поддерживает и усиливает все виды деятельности организаций, но и сама по себе она может быть источником добавленной ценности и, следовательно, конкурентного преимущества при условии, что организации сумеют извлечь эту выгоду.

Майкл Портер ранее высказывал предположение, что научно-технический прогресс, в частности в области информационных технологий, относится к наиболее значимым силам, которые могут изменить законы конкуренции [9]. Это происходит потому, что большинство видов деятельности в организации создают и используют информацию. Он утверждал, что информационные технологии могут влиять на конкуренцию тремя способами:

– IT могут изменить структуру отрасли и в процессе этого изменить правила конкуренции;

– IT могут использоваться для создания устойчивого конкурентного преимущества, обеспечивая компании новыми средствами конкурентной борьбы;

– в результате использования ИТ внутри уже существующей компании могут развиваться новые направления бизнеса.

Информационные системы ставят большие проблемы перед системами коммуникаций, не перед техническими аспектами, которые развиваются семимильными шагами, а перед системой коммуникаций между людьми в рамках подготовки и принятия управленческих решений. Здесь необходимы поиски новых решений с точки зрения создания новых организационных форм (переход от системного подхода (иерархического) к сетевому (неиерархическому)). Такие решения предусматривают:

- применение кросс-функциональных структур (проектные группы);
- внедрение даунсайзинга;
- создание безграничных организаций (от модульных, основанных на принципах аутсорсинга, до интернет-компаний)¹.

В свою очередь изменение структурных форм организации (компании) связано не только с информатизацией процессов управления. Необходимо говорить о новой конфигурации организации как субъекта и объекта управления, с одной стороны, и как единой системы с – другой. Еще в 1970-х гг. П. Хандавалла пришел к выводу о том, что эффективность изучаемых им организаций определялась не использованием ими того или иного атрибута, например, децентрализации власти или особого подхода к планированию, а взаимосвязями между ними [30]. Таким образом, в настоящее время организации могут функционировать эффективно тогда, когда они умело сочетают различные организационные способности, дополняя друг друга, например, определенный вид планирования должен органично сочетаться с определенной формой структуризации при определенном стиле руководства, т. е. необходим серьезный анализ взаиморасположения различных измерений организаций, таких, например, как «структура», «формальные модели и процедуры принятия решений» и «человеческие ресурсы», включая «организационную культуру организации». В литературе по стратегическому менеджменту такое взаиморасположение получило название «организационной архитектуры».

Эти элементы должны гармонизировать друг с другом, а также со стратегией компании. По мере роста компании развиваются новые структуры, процессы и человеческие ресурсы, помогающие справиться с растущей сложностью. В то же время взаимозависимость этих трёх элементов может сильно усложнить внедрение изменений, поскольку перемены в одной сфере потребуют перемен в других. Этот аспект получил название структурной инерции [48].

¹ Подробнее см.: [8].

Как мы подчеркивали, организациям приходится работать в быстро изменяющихся и непредсказуемых условиях.

Учитывая скорость и непредсказуемость внешних изменений, можно предположить, что в будущем следующие организационные характеристики могут иметь большое значение:

- организации должны стать более гибкими, чтобы справляться с непредсказуемыми изменениями. Это подразумевает лучшую адаптивность, способность чувствовать внешние изменения и реагировать на них, а также способность компании и сотрудников экспериментировать и обучаться [26]. Административно-управленческий подход станет менее целесообразным;

- креативность и знания станут важнейшей основой конкурентного преимущества. Организации должны способствовать развитию и процветанию творческих способностей своих сотрудников. Для реализации этой задачи необходимы изменения в системе вознаграждений и в структуре;

- принимая во внимание высокую скорость изменений внешней среды, организациям необходимо действовать и принимать решения быстрее. Один из способов осуществления этого предоставляют информационные технологии. Эти изменения подразумевают большее делегирование полномочий для того, чтобы решения принимались ближе к центру активности и для сокращения бюрократии;

- усиление конкуренции на рынках сбыта потребует высокого уровня эффективности. Таким образом, компании будут ориентироваться на деятельность, которую они выполняют лучше других, а остальные функции будут отдавать на аутсорсинг.

Эти тенденции означают, что организационные инновации – важная динамическая способность успешных компаний. Актуальность данного аспекта отражена в утверждении о том, что многие попытки изменить компании терпят неудачу потому, что организационные структуры и управленческие практики являются, по сути, противоречащими изменениям [31].

Гибкость и адаптивность к турбулентной среде требует, чтобы организация была самообучающейся. Обучающие системы предполагают переход от одной к двойной петле обучения, связанной с перестройкой видения организации и методов его реализации. Обучающие организации – принципиально новый тип организаций, требующих значительных динамических способностей. То есть эти организации требуют принципиально новой системы менеджмента, создание которой только происходит.

Турбулентность среды требует большой гибкости, но быстрая реакция бывает часто ошибочной, поэтому нужно как можно больше времени на под-

готовку ответных мер. Поэтому необходимо разработать систему управления по слабым сигналам.

Такой подход И. Ансофф назвал «постепенным усилением ответных мер» и «реагированием на слабые сигналы». При управлении по слабым сигналам можно принимать решение быстрее конкурентов.

Речь идет не о технических характеристиках «слабости» и «силы» сигнала, а о некоторой (иногда существенной) различимости сущностных характеристик, содержащихся в данной информации и необходимых руководителям организации, чтобы принять своевременное и эффективное решение. При этом количество и частота этих сигналов в современной бизнес-среде таковы, что идентифицировать, выбрать наиболее существенные, сделать первичную их обработку и взаимоувязку человек уже не в состоянии. Необходима серьезная информационно-поисковая система, которая в своем составе должна иметь алгоритмы с использованием моделей искусственного интеллекта.

Представляется, что новая парадигма менеджмента организации, адекватная вызовам бизнес-среды XXI века, должна учитывать следующие обстоятельства:

а) ведущим научным подходом к изучению менеджмента организации становится процессный подход. При этом сама сущность процессного подхода несколько меняется исходя из его общепринятого понимания.

Процессный подход впервые был предложен сторонниками учения А. Файоля, которые пытались взаимоувязать между собой функции менеджмента. В настоящее время процессный подход чаще всего понимают с двух позиций: во-первых, это многоэтапная работа по достижению целей, во-вторых, это серия непрерывных взаимосвязанных действий, которые, в свою очередь, являются управленческими функциями и представляют собой процесс управления. Наиболее интересным проявлением первого подхода стало развитие реинжиниринга как анализа и совершенствования бизнес-процессов организации с позиции повышения эффективности ее деятельности.

Однако в современных условиях важным становится изучение самого управленческого решения: поставка задач, сбор и анализ данных и сам процесс принятия решения как выбор альтернативы. В этом смысле изучение менеджмента с позиции процессного подхода очень близко соприкасается с изучением процесса принятия решения с позиции кибернетики (в том числе общей теории систем), когнитивных теорий и другими направлениями теории познаний, социологических наук в ключе изучения межличностных коммуникаций и т. д. Развитие идей сетевого подхода поставило под

сомнение один из основных постулатов теории бюрократии М. Вебера – иерархичность построения организации, деления системы управления на управляющую и управляемую. Роль человека (лица), принимающего решения (ЛПР в аббревиатуре кибернетического сленга) становится основным, поскольку результат его действий может иметь последствия не только «вверх–вниз» по ветке иерархии, но и «по горизонтали» в рамках сетевого взаимодействия.

Специалистами в области менеджмента было выявлено, что лишь 25% стратегических решений были приняты на основании формального стратегического процесса [25]. Креативные решения обычно выходят за рамки текущей информации, представляя собой логически обоснованный прыжок в неопределенное будущее, что может и не быть одобрено с точки зрения формального анализа. Интуиция часто обеспечивает целостное видение, позволяя рассмотреть проблему более содержательно, опираясь на прошлый опыт, знания и ценности человека, принимающего решение [15].

Поскольку будущее невозможно точно предсказать, управленческие решения приходится принимать в отсутствие исчерпывающей информации. Перед менеджерами стоит дилемма. Отложить ли принятие решения до появления более подробной информации или принять решение сейчас, в отсутствие полной информации? Если мы отложим решение, то преимущество первого хода могут получить конкуренты. Вместе с тем если решение, принятое на основе неполной информации, будет неверным, компании грозят определенные негативные последствия.

Таким образом, некоторыми из характеристик современного менеджмента являются следующие:

- грамотные процессы принятия решений должны ставить в центр внимания проблемы, а не внутрифирменную политику;
- для выработки оригинальных решений требуется креативный подход;
- процесс управления требует анализа, но анализ не исключает полностью необходимость в обсуждении;
- растёт потребность в быстром принятии решений в связи с увеличением цены отсрочки.

Человек принимает «нестандартный репертуар решений», как это было принято в теории бюрократии. Важным становится содержание принятого решения, его индивидуальность, креативность. Поэтому сам процесс принятия решения необходимо рассматривать как процесс познания, как процесс обучения.

Обучающие организации – принципиально новый тип организаций, требующих создания и развития значительных динамических способностей, т. е. эти организации требуют принципиально новой системы менеджмента, создание которой только происходит.

Одной из важнейших переменных является внешняя среда, с которой сталкивается организация. Для статической среды может подходить «механистическая модель Т. Бернса и Дж. Сталкера, на которую многие повесили бы ярлык бюрократии, который сейчас считается чуть ли не уничижительным» [25]. Интересно, что концепция бюрократии изначально рассматривалась как большой скачок вперед для человечества. Систематизация правил, обеспечивающих беспристрастное обращение с клиентами организаций, по мнению Вебера, приведёт к тому, что отдельные лица не будут подвергаться прихотям самоуправных или даже деспотичных правителей и руководителей [49]. Однако со временем сопутствующее значение данного термина изменилось. Сегодня большинство людей приравнивают данный подход к неуклюжему, медленному, бездумному применению правил, предпочтению правильной процедуры требуемому результату.

В этих рассуждениях отражаются причины, по которым механистические и бюрократические модели являются неэффективными в современной деловой среде. Темп изменений настолько быстрый, что медленной реакции допускать нельзя, и изменения могут опережать способность организации управлять ими. Тем не менее невозможно обеспечить координацию без определённой степени предсказуемости. Дж. Марч и Г. Саймон признавали это в своей новаторской работе, в которой они ввели понятие «стандартных операционных процедур» (СОП), описывающее правила, которые разрабатывают организации для того, чтобы управлять повторяющимися ситуациями [33]. Действительно, исторически существовали руководящие принципы построения иерархий – такие принципы, как четкая линия командования, подотчетность только одному лицу, чёткое обозначение сферы ответственности, ответственность в сочетании с полномочиями и контроль над семью подотчётными.

С увеличением скорости изменений, однако, изменения, как правило, опережают способность организации разрабатывать правила: мы не можем устанавливать и переписывать правила с такой скоростью! Кроме того, наряду с нестабильностью возникает другая проблема, которая заключается в непредсказуемости перемен. Независимо от того, насколько мы хороши в прогнозировании и планировании, 100%-ная точность никогда не будет

достигнута. Следовательно, мы должны создавать гибкие организации, которые могли бы справиться с непредвиденными изменениями, вызванными нестабильностью;

б) управленческий анализ необходимо организовывать на принципиально новой теоретической и методической базе. Интернационализация бизнеса, цифровая экономика должны определять возможность работать со сверхбольшими массивами информации, которые подлежат проверке на сопряженность, корректность и полноту. Помимо сбора и обработки информации, необходимы деловая аналитика, предполагающая целенаправленный поиск необходимой информации, подготовка ее для лица, принимающего решение, а также передача соответствующей структурной единице. При этом важно в условиях гиперконкуренции, интернационализации бизнеса и других факторов усложнения экономических взаимоотношений продолжить теоретические исследования в области поиска и усиления нужных «слабых сигналов»;

в) информатизация управления, создание «цифровой экономики» кардинально изменяют подход к процессу принятия решения – основному элементу менеджмента организации. Вложения в информационные технологии составляют почти 50% всех капитальных инвестиций американских компаний, и топ-менеджмент должен принимать в них непосредственное участие. Конкурентное преимущество всё чаще создаётся на основе информации и знаний. Очень важно следить за тем, чтобы работникам была доступна своевременная, точная и нужная информация [25]. Современные тенденции ведения бизнеса указывают на то, что при выработке управленческих решений необходимы разработка и использование алгоритмов класса «искусственный интеллект», основанных на вербальных моделях и методах эвристического программирования. Чисто математические модели становятся «обеспечивающими», вспомогательными, поскольку жесткая формализация сильно упрощает реальную действительность. При этом, принимая решение, мы говорим о поиске эффективного рационального действия по достижению заранее установленной цели, а не оптимального (совершенного, идеального);

г) в области прогнозирования можно говорить о поиске новых методов проактивного характера, позволяющих получать результаты в условиях неполных статистических данных, а иногда при полном их отсутствии. Прогнозные модели должны иметь возможность строиться по принципу конструктора «Лего», когда из традиционных модулей и блоков, описывающих специфические особенности, получается единый комплекс, позволяющий получать новые, синергетические оценки. В качестве методов наиболее перспективным

представляется сценарный подход при обязательном использовании методов управления рисками;

д) наконец, разработка новой парадигмы (концепции и принципов) менеджмента организации должна обязательно учитывать новые тенденции в построении организаций, т. е. их формальные и неформальные организационные структуры. Здесь необходимо отметить два основных момента. Во-первых, глубокое философское, методологическое, методическое и алгоритмическое обоснования сетевого подхода в управлении и его соотношения (сущностных взаимосвязей) с системным подходом. Во-вторых, усиление методов координации требует разработки качественных и количественных методов определения и оценки меры делегирования прав и ответственности, а также прорыва в теоретическом обосновании проблемы лидерства и интерпренерства (внутреннего предпринимательства).

§ 1.2. Стратегический менеджмент – кризис классических подходов

Стратегия – это, вероятно, самая большая ответственность руководителей бизнеса и самая трудная их задача, особенно в нашем невероятно изменчивом, неопределенном, сложном, неоднозначном мире (далее – в VUCA-среде).

При разработке и реализации стратегии руководители могут попасть в некоторые ловушки. Они могут попасть в капкан стремления «объять необъятное» и уйти в утомительный анализ вместо того, чтобы сосредоточиться на действительно стратегических вопросах. Еще одна ловушка – это разработка стратегических вариантов по принципу «черного ящика». Как это делать? Быть может, это искусство? Еще одной ловушкой стратега является игнорирование преимуществ и недостатков разных стратегических вариантов и отсутствие реального решения. Попытка отказа от стратегии и фокусирование на организационной гибкости – еще одна ловушка для руководителей. Гибкость (следование agile-подходу) может и должна пойти на пользу и поддерживать разработку и исполнение стратегии, но она, как считают некоторые ученые и практики [16], не может заменить собой стратегию.

Основные трудности разработки и реализации стратегии, с которыми сталкиваются руководители бизнеса, следующие.

Получение глубокого понимания реальных стратегических вопросов бизнеса. Эти актуальные стратегические вопросы представляют собой большие проблемы и возможности, которые структурно и в существенной степени соответственно снижают и повышают общую эффективность бизнеса (чаще всего прибыль, а также достижение социальных и экологических целей). Прежде чем приступать к разработке эффективных стратегических вариантов решения этих вопросов, необходимо исследовать эти стратегические вопросы. Не нужно застревать на уровне симптоматики проблем, такой как «нам не удается удержать наших ценных специалистов». Необходимо получить более глубокое (по сравнению с конкурентами) понимание коренных причин стратегических вопросов и оценить их свысока.

Выбор наиболее выигрышного стратегического варианта, чтобы решить или как задача на максимум предвидеть реальные проблемы. Стратегия – лучший ответ на такие актуальные вопросы. Она основана на более глубоком, а лучше – на более качественном понимании проблем.

Убеждение значимых стейкхолдеров в необходимости принять стратегический выбор и поддержать его реализацию. У любых стратегических решений есть присущие им преимущества и недостатки в плане эффективности. Необходимо выбрать, что делать, а чего не делать. По этой причине нельзя угодить всем стейкхолдерам внутри компании и за ее пределами. Следовательно, необходимо объяснить свой выбор значимым стейкхолдерам и использовать аргументы, чтобы их убедить.

Вот некоторые из наиболее частых стресс-факторов, которые испытывают руководители бизнеса при разработке и реализации стратегии:

– *сложность и нестабильность ситуации.* В стратегии слишком много изменчивых элементов, и между этими частями слишком много взаимозависимостей, что еще больше усложняет ситуацию. В XX веке были предприняты попытки использовать теорию сложности для моделирования стратегии в процессе ее разработки. Популярной метафорой разработки стратегии в те времена был поиск вершин на ландшафте потенциальных стратегий, так называемом «ландшафте отбора». Однако этот ландшафт оказался слишком большим для того, чтобы компьютерный алгоритм мог вычислить оптимум (по крайней мере, в разумные сроки). Что еще хуже, неопределенность в отношении будущего больше всего препятствует построению ландшафта отбора. Проблема с определением ландшафта известна как «проблема фреймов» [16];

– *неоднозначность будущего и неуверенность в нем:* руководителям бизнеса приходится справляться со многими неизвестными и даже с «неиз-

вестными неизвестными». И у них нет никакого магического шара в помощь. Как уже отмечалось, нынешнее состояние стратегического ландшафта моделировать чересчур сложно. Однако стратегия – это, прежде всего, будущее, и этот факт задачу не упрощает. Будущее, как правило, не определено, и степень неопределенности может быть различной. Сейчас, благодаря ценной работе Хью Кортни [18], мы различаем четыре уровня неопределенности будущего.

- Самый низкий – «достаточно ясное будущее». Этот уровень допускает прогнозирование, выявление любых факторов, которые могут повлиять на прогноз, и проведение анализа чувствительности.

- Второй низкий уровень неопределенности известен как «стратегические альтернативы». На этом уровне будущее представляется одной из нескольких альтернатив, которые можно определить заранее.

- Третий уровень неопределенности называется «диапазон будущего». На этом уровне неопределенности можно выделить ограниченное число так называемых «важнейших неопределенностей», которые задают диапазон вероятных вариантов будущего, или сценариев.

- Четвертый уровень неопределенности известен как «полная неопределенность». На этом самом высоком уровне отсутствует какая-либо основа для разработки прогноза, поэтому невозможно даже определить диапазон вероятных фьючерсов. Таким образом, будущее на четвертом уровне неизвестно;

– *ограниченная рациональность акторов (стратегов и стейкхолдеров)*:

Нет такого разума, который был бы способен самостоятельно разработать стратегию и организовать ее выполнение. Даже в теории, если бы у стратегов были все необходимые данные для анализа стратегии, то они, обладая обычными человеческими способностями, все равно бы не справились с анализом и синтезом данных для разработки стратегий. Вычислительная сложность разработки стратегии превосходит возможности даже самых мощных компьютерных программ, основанных на искусственном интеллекте. Стратегия сложнее, чем шахматы или логическая игра «Го». К тому же, стратеги и стейкхолдеры опять же, как и все люди, страдают от различного рода когнитивных и социальных предубеждений, которые обычно являются причиной некорректного восприятия, иррациональных решений и иных проявлений дисфункционального поведения;

– *оппортунизм акторов*: Люди могут играть в политические игры или преследовать свои тайные планы. Стратегия – это процесс, в котором участвуют люди; следовательно, он, так или иначе, связан с политикой. Признавая юридические обязательства компании перед ее акционерами, мы смотрим на

компанию с точки зрения ее стейкхолдеров. Однако компанию нельзя воспринимать как единое целое. На самом деле, она является связующим звеном (контрактных) отношений между типичными акторами. Эти типичные акторы – собственники, руководители и подчиненные – не обязательно образуют единое целое, поскольку каждая из этих групп, как правило, имеет свои, отличающиеся от других (конфликтующие с другими) интересы и ценности. Такие акторы могут начать действовать с выгодой только для себя, если у других не получится обнаружить это и/или взять под контроль.

Интенсивность VUCA-факторов никогда раньше не была такой высокой. Это является результатом (цифровой) революции, глобализации, геополитической напряженности, растущей глобальной взаимосвязанности, гиперконкуренции, четвертой промышленной революции, энергетического перехода, экономического развития Азии, старения населения, изменения сферы труда, истощения ряда природных ресурсов, озабоченности изменением климата и растущего экономического неравенства. Мы воспринимаем VUCA не только как вызов, но и как условие существования стратегии. Стратегии, разработанной в статичном, определенном, достаточно простом и понятном мире, характерной для прошлого века, нет или, по крайней мере, есть минимальное число возможностей для создания (устойчивого) конкурентного преимущества и постоянно растущих экономических показателей в современных условиях ведения бизнеса.

Ограничения популярных подходов к стратегии

Стратегическое планирование – это классический, но все еще очень популярный среди руководителей метод. Это досконально формализованный процесс анализа компании и ее окружения. Основу для разработки стратегии формирует полученное в результате понимание сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (далее – SWOT). Анализы в высшей степени формализованы, подробны и системно организованы. При этом синтез выявленных в результате SWOT-анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз при создании новых стратегий рассматривается как неявный и неорганизованный процесс, проходящий в скрытой форме («черный ящик»). Из этого «черного ящика» стратегии выходят в своей законченной форме и четком выражении. Впоследствии стратегии реализуются посредством опять же формализованного и детализированного процесса. Весь процесс планирования находится под контролем руководства компании, в то время как выполнение стратегии делегируется сотрудникам по стратегическому планированию и/или консультантам. Линейное руководство и

рядовые сотрудники не участвуют в этом директивном процессе до того момента, пока они не получают новую стратегию для исполнения.

Традиционное стратегическое планирование подвергалось резкой критике. Одним из основных пунктов критики была ошибочность метода планирования в отношении предопределенности. Долгосрочное стратегическое планирование исходит из того, что будущее предсказать возможно. Однако при высоком уровне неопределенности будущего вы не можете его предсказать, а потому не сможете планировать на долгосрочную перспективу.

Ошибочная оторванность от реальности – это еще одно критическое замечание в адрес стратегического планирования. Метод планирования основан на разделении между мышлением и действием, т. е. между разработкой стратегии и ее реализацией, соответственно. Предполагается, что мудрецы в штаб-квартире корпорации могут понять все. Но интенсивность VUCA-среды компании, как правило, слишком высока для менеджеров и их сотрудников, которые отвечают за планирование. Не существует мегамозга, который мог бы справиться с этой VUCA-средой. Самый полный SWOT-анализ не решит проблему VUCA. Поскольку такой подход может легко превратиться в бессмысленные попытки «объять необъятное», он может привести к перегрузке всего персонала по планированию.

Самой большой проблемой стратегического планирования можно назвать то, что оно не является методом синтеза. Это метод анализа. Однако для стратегии синтез имеет решающее значение. Если метод не предлагает подхода к синтезу, то он не подходит для разработки стратегии (подробнее см. [7]). В стратегическом планировании отсутствуют методы синтеза на основе SWOT-анализа. Между SWOT-анализом и разработкой стратегических вариантов нет какой-либо четкой связи. Таким образом, разработка альтернатив по этому методу напоминает «черный ящик».

Современные теории стратегического менеджмента

В основе любой современной теории стратегического менеджмента лежит понятие «конкурентного преимущества». Получение устойчивого конкурентного преимущества и через него устойчивой прибыли является целью развития любой компании, поэтому теоретически важно определить источники конкурентного преимущества, которые делятся обычно на внутренние и внешние.

Р. Хоскинсон и другие исследователи [27] использовали принцип маятника, чтобы описать хронологию возникновения теорий стратегического управления. При этом крайними точками амплитуды колебаний маятника

являются жесткие приоритеты внутренних или внешних источников конкурентных преимуществ, принимаемых в конкретной теории в качестве одного из постулатов [27]. Графически данный подход показан на рис. 1.1.

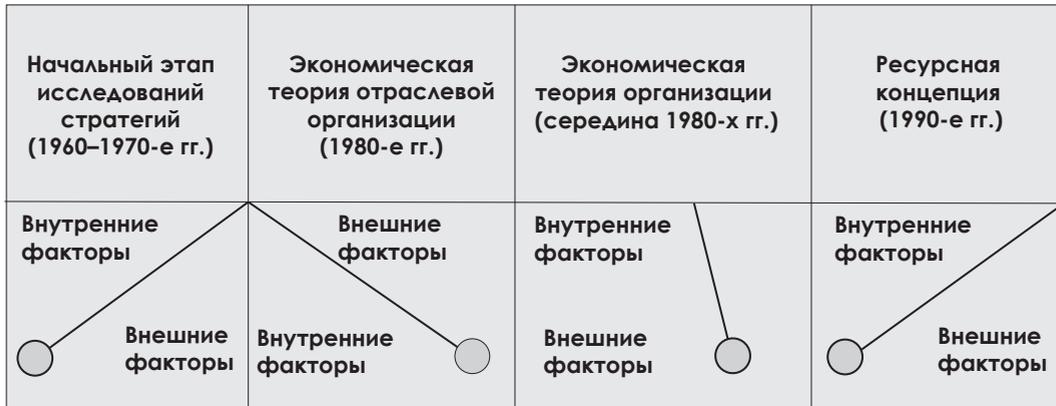


Рис. 1.1. Эволюция методологии теории стратегического менеджмента по Р. Хоскинсону [27]

Достаточно подробный анализ оригинальной версии Р. Хоскинсона с соавт. дан в работах В.С. Катькало [4].

В настоящее время в теории и практике стратегического менеджмента общепризнанными можно считать два подхода:

– подход «структура–поведение–результат», основанный на позиционировании компаний (организаций) в рамках отдельной отрасли, т. е. внешних источниках. Наиболее известной в этом направлении является теория конкурентных стратегий М. Портера;

– ресурсно-ориентированный подход, основанный на внутренних источниках конкурентного преимущества, т. е. наборе уникальных ресурсов и способностей. Наиболее известными в этом направлении являются «ключевые компетенции» Г. Хамела и К.К. Прахалада.

Рассмотрим данные теоретические положения подробнее.

Подход «структура–поведение–результат»

Модель «структура–поведение–результат» (СПР) утверждает, что структурные характеристики отрасли определяют поведение компании (или то, что мы называем стратегией), что, в свою очередь, влияет на результативность бизнеса.

Структурные характеристики включают такие параметры, как барьер входа, концентрация клиентов, существование заменителей и степень дифференциации продукции, а также некоторые другие. Эти характеристики определяют поведение компании, в том числе такие элементы, как ценообразование, продуктовая стратегия, НИР, уровни инвестирования и пр. В свою очередь поведение оказывает первостепенное влияние на производительность компании. Данная модель была разработана М. Портером [36], популярна среди менеджеров и имеет долгую историю [17].

Модель СПР предполагает, что успех приходит к компании тогда, когда она принимает решение вести конкурентную борьбу в структурно привлекательных отраслях. Стратегия заключается в том, чтобы обосноваться в привлекательной отрасли и постараться стать лидером рынка. Акцент делается на общей экономической прибыли отрасли: это считается основным фактором, влияющим на прибыльность компании.

Относительность данного подхода подтверждается примером авиатранспортной индустрии, средняя прибыльность в которой исторически находится на низком уровне в связи со структурными характеристиками – жёсткой конкуренцией, высокими капитальными требованиями и постоянными расходами, колебанием спроса и т. д. Однако даже в авиатранспортной индустрии одни фирмы достигают значительно лучших результатов, чем другие. Данная ситуация также возникает на рынке сырьевых товаров, таких как нефть или железная руда. Некоторые компании могут быть более опытными в сокращении расходов, обладать уникальными знаниями технологий, владеть объектом с запасами высококачественной руды или уметь генерировать высокую финансовую прибыль [43].

В соответствии с моделью СПР, выбор стратегии обуславливается структурой отрасли, при этом успешные стратегии основаны либо на производстве по более низкой стоимости, чем это делают конкуренты, либо на производстве дифференцированного продукта, за который клиенты готовы платить сверх рыночной стоимости. Структура отрасли определяет то, какой вариант более предпочтителен. Предполагается, что все компании имеют схожие ресурсы, хотя у компании есть определенная свобода действий: она может реализовывать свою стратегию лучше конкурентов.

Ресурсно-ориентированный подход компании (РОП)

В соответствии с ресурсно-ориентированным подходом компания рассматривается как набор уникальных ресурсов и способностей, составляющих основу ее стратегии и успеха.

Ресурсы – это фундаментальные, финансовые, материальные и нематериальные характеристики компании. Способности – часто неосознанные – касаются умения компании сочетать и интегрировать эти ресурсы. В свете РОП разница в успешности компании является следствием разницы в доступных этим компаниям ресурсов, а не характеристик отрасли. РОП также имеет долгую историю, начиная с ранних работ о сильных и слабых сторонах [32] и отличительных способностях [41].

Такие ресурсы и способности могут принести большую прибыль, только если они присущи одной конкретной компании. Они должны быть ценными для клиентов и сложными для копирования конкурентами [40]. Если перенести ресурсы одной компании в другую просто, то можно очень быстро растерять любые преимущества от них. В этом случае ресурсы становятся основой конкурентного преимущества – необходимым, но не достаточным условием для успеха. Конечно, рассматривать их нужно в динамике [20], поскольку со временем у компании, несомненно, появится необходимость в новых способностях.

Ресурсно-ориентированный подход компании фокусируется на необходимости использования разницы между компаниями для создания конкурентного преимущества, и эта точка зрения согласуется с более поздней работой Портера. Он отмечает, что «конкурентная стратегия состоит в том, чтобы быть отличным от других... выбирать другую совокупность видов деятельности, чтобы создавать уникальное сочетание выгодных предложений» [37]. Более того, поскольку мир постоянно меняется, то прибыль можно поддерживать на высоком уровне только при условии создания новых ресурсов [34].

Модели стратегического менеджмента, разработанные в прошлом веке, достаточно «преднамеренные», т. е. сама последовательность этапов predetermined заранее.

Последовательная схема процесса формирования и реализации стратегии развития организации определяет стратегический менеджмент как жестко организованную деятельность, где подробно описывается формирование стратегии, а ее реализация, скорее, обозначается, чем детально обсуждается. Действительно, при таком рассмотрении четко выделяются общепризнанные этапы стратегического менеджмента: целеполагание (включая определение миссии и видения), стратегический анализ (включая динамику конкуренции и стратегическое позиционирование), собственно стратегический выбор и процесс реализации. Этому есть определенное объяснение.

Модели стратегического менеджмента «вырастали» из моделей стратегического планирования, именно поэтому все внимание уделено формированию

стратегии, а не ее реализации. Внимание это оправдано, поскольку содержание стратегии позволяет в первую очередь, по мнению современных «классиков» стратегического менеджмента, достичь поставленных стратегических целей в рамках определенной миссии. Однако между сформированной стратегией и достижением целей стоит ее реализация, процесс сложный и чаще всего более длительный. В этот период могут поменяться и среда, и сами цели. Более того, в сложных (больших) компаниях очень трудно разделить процессы формирования и реализации стратегий, что будет подробнее обсуждаться позднее.

Однако не надо забывать, что стратегический менеджмент, как и менеджмент вообще, – это соединение науки и искусства, поэтому любая формализация процесса в общем виде губительна. Это касается, прежде всего, процесса формирования стратегии, где как раз и делаются попытки заформализовать процесс. Реализация стратегий, на наш взгляд, может быть подвержена некой формализации, однако именно здесь до настоящего времени серьезных наработок очень мало.

Использование последовательной схемы процесса стратегического менеджмента порождает целый ряд вопросов, на которые исследователи в течение длительного времени не находят ответа.

А. Последовательный процесс стратегического менеджмента по своей сути настроен на то, что внутренние условия и внешняя среда будут неизменны, хотя, по определению, стратегический менеджмент «работает» в условиях стратегических изменений.

Б. Формирование новой стратегии возможно только после или полной реализации, или «провала» предыдущей стратегии, при этом отсутствует внятное объяснение того, как организации эффективно функционируют в период между старой и новой стратегиями.

В. Последовательная схема предполагает обратную связь – возвраты к предыдущим этапам, однако это выглядит, скорее, как теоретические предложения, чем практические возможности. Некоторые процессы классических моделей, жестко закрепляясь в последовательной схеме, становятся необъяснимыми. Например, стратегический анализ, который происходит перед целеполаганием и оказывается не нужен в условиях стратегического выбора или реализации стратегии.

Следовательно, как справедливо отмечает Г. Минцберг: «Традиционная точка зрения не учитывает одного очень важного момента – когда и как организации следует активизировать деятельность по внедрению перемен. Это фундаментальная дилемма любого процесса выработки стратегии – по-

требность согласовать факторы, нуждающиеся в стабильности, с факторами, требующими перемен. Организации необходимо, с одной стороны, сфокусироваться на повышении операционной эффективности, а с другой – идти в ногу с изменениями во внешней среде и уметь к ним адаптироваться» [7].

Все вышесказанное приводит к тому, что у исследователей теории стратегического менеджмента возникает постоянное ощущение, что данное направление научных исследований находится в стадии «кризиса»¹ [44; 45]. Появилось множество работ и, в частности, диссертационных исследований, в которых делаются попытки встроить механизмы стратегических изменений в жесткую последовательную классическую схему, попытаться видоизменить или переформулировать стратегию в условиях турбулентности внешней среды, однако результаты чаще всего оказываются отрицательными. По нашему мнению, это закономерно, так как сама последовательная модель процедуры стратегического менеджмента не соответствует самой сущности данного процесса. Необходим новый подход к формированию модели стратегического менеджмента.

Кроме того, определенная стратегия, вытекающая из стратегического планирования сотрудников штаб-квартиры, часто так и не реализуется на практике. Исследование за исследованием говорит о высоком проценте неудач в реализации стратегии. Реализация в рамках традиционного стратегического планирования страдает от разделения мышления и действия. Директивный подход к стратегии, при котором планировщики в штаб-квартире корпорации передают план реализации линейному руководству на местах, создает множество проблем. Этот подход может легко привести к непониманию, сопротивлению людей, а также к неудачам в реализации стратегии по другим причинам.

Экспериментирование и agile-подход

Если речь не идет о крайне низком уровне неопределенности, то предвидеть будущее, тем более отдаленное, не может никто. Как уже говорилось ранее, вы не можете планировать стратегию на будущее, по крайней мере, на долгосрочную перспективу. В этой ситуации некоторые руководители могут вернуться к «стратегии как эксперименту». Они исследуют или экспериментируют, учатся на опыте и используют обратную связь, чтобы доработать свой подход. Так, производитель автомобилей может запустить эксперимент по кар-

¹ Следует отметить, что классические модели стратегического менеджмента остаются лучшими с точки зрения методики первоначального обучения азам стратегического менеджмента.

шерингу. Как правило, хорошими помощниками в определении возможностей для экспериментов являются рядовые сотрудники. Их близость к клиентам дает им лучшее представление о том, что происходит на рынке, чем сотрудникам, занятым стратегическим планированием в штаб-квартире. Вместо того, чтобы тратить много времени на полномасштабную стратегию, компания делает выбор в пользу продуманных экспериментов. Каждый эксперимент – это как небольшая ставка. В идеале эксперимент предусматривает механизмы быстрой оценки для обучения и адаптации в процессе его реализации. Экспериментирование во многом зависит от гибкости или адаптивности. В случае неудачных экспериментов компания должна восстановиться и адаптировать свой подход. Поэтому она должна обладать определенной устойчивостью. Теоретическим обоснованием метода экспериментирования служит теория «логического инкрементализма» Дж. Квина.

Сложность и неопределенность

Эксперименты, проводимые по инициативе рядовых сотрудников, могут привести к появлению так называемых «спонтанных стратегий», которые резко контрастируют с плановыми стратегиями сотрудников, которые занимаются стратегией в штаб-квартире корпорации. При высокой интенсивности VUCA-среды экспериментирование и agile-подход¹ могут быть уместны. Но даже в этом случае они не заменят стратегии. Исследователи часто интерпретируют экспериментирование и agile-подход иначе: как средства стратегии. Стратегия определяет, нужны ли эксперименты и гибкость. Более того, стратегия направляет процесс экспериментирования, чтобы он был более продуманным. Включение в разработку стратегии рядового персонала и других компетентных стейкхолдеров – это один из примеров взаимодействия со стейкхолдерами, которое приветствуется в методе картирования.

Замены стратегии не существует

Вы можете использовать эксперименты и agile-подход как часть стратегии, но не вместо нее. Отсутствие стратегии – не тот вариант, который вашей компании стоит выбрать; у каждой компании должна быть долгосрочная перспектива. У нее должно быть четкое направление для развития. Стратегия является и будет оставаться очень мощным рычагом, с помощью которого ру-

¹ Подробнее agile-подход представлен в Приложении 1.

ководители могут мобилизовать и скоординировать значимых стейкхолдеров внутри компании и за ее пределами. Разумная стратегия должна вдохновлять и заряжать энергией сотрудников и других стейкхолдеров, которым предстоит работать с ней. Разумная стратегия – это то, чего ждут финансовые рынки. В отсутствие стратегии рынки будут снижать стоимость акций компании, и ей будет трудно привлечь финансирование. Стратегия – это важный фактор акционерной стоимости, поскольку она определяет логику будущих денежных потоков бизнеса.

§ 1.3. Свет в конце туннеля

Стратегический менеджмент является относительно недавним дискурсом, однако у него есть множество ответвлений. Некоторые из них, например, подходы с точки зрения знаний и ресурсов, обладают близким, «семейным» сходством, другие, такие как «стратегия как практика», кажутся далекими родственниками.

Одна из причин, по которой охватить все множество компонентов стратегической дисциплины так трудно, состоит в том, что ее теоретический объект является обязательным следствием ее дискурса. Одним из лейтмотивов данного дискурса является конкурентное преимущество – он звучит и в теории конкурентного позиционирования Портера, и в ресурсно-ориентированном подходе Пенроуз, и в теории эволюции и инноваций Шумпетера. Эти общие линии осмысления приводят к появлению новых терминов, при этом все они – производные различных концепций, которые не укладываются в единую теорию и не всегда отражают сегодняшнюю практику.

Последствия этого очевидны. С одной стороны, область стратегического менеджмента – это лоскутное одеяло, составленное из разных подходов. Некоторые из лоскутов сделаны из похожих тканей, а другие – из совершенно разных. С другой стороны, эти теории не являются объективными представлениями определенных обстоятельств, которым они соответствуют. На самом деле их лучше рассматривать как некие устройства, которые помогают убедиться в том, что эмпирические обстоятельства соответствуют их теоретическим объектам. В традиционной философии науки существует неявное допущение того, что при проведении анализа текущего момента должна преобладать теория соответствия. Чем точнее теория будет охватывать внутренние механизмы функционирования мира, тем больше с ней будут считаться. Проще говоря,

есть предположение, что теория устройства мира должна как можно точнее отражать задействованные в нем механизмы. Поэтому теория стратегического менеджмента должна отражать то, что происходит в стратегической практике. Можно подумать, что здесь действуют законы причинно-следственной связи – практика предшествует ее теоретизации. Такое мнение неверно. Стратегия не отражает мир в объективном ключе. Стратегия стремится создать мир как объективное зеркало своей теории. Стратегия – это создание мира.

В наши дни теория стратегического менеджмента понимается как «совокупность подходов, конкурирующих между собой за право стать лучшим способом формирования капитала и обеспечения накопления богатства в условиях риска» [42]. Однако именно классический подход к формированию и реализации стратегии с позиции экономического взгляда на мир (экономизма) стала «латынью» – универсальным языком коммерческих, политических, некоммерческих и неправительственных организаций современного мира. Он обеспечивает коммуникацию между людьми самого разного происхождения, представляя собой универсальный язык элит. Универсальный язык бизнес-элит – это не просто вопрос обычного общения. Это также вопрос общих метафор, образов и условностей, которые определяют и оттачивают эстетические чувства.

Стратегическое управление было и остается в состоянии непрерывного движения и изменения. Важно понимать, что основное внимание в нем уделяется отдельным организациям и их конкурентным преимуществам, рассматриваемым с экономической точки зрения. Однако со временем область стратегического управления и планирования расширялась, распространяясь на гораздо более широкий круг стейкхолдеров и перемещая акцент в сторону интереса человека. Заинтересованность многих специалистов по стратегическому планированию в социально-экологической сфере может быть результатом этого [38].

Эстетика экономизма вездесуща: она объясняет то, каким образом нас постоянно ведут к пониманию пути, который необходимо пройти, и то, является ли выбранная стратегия эффективной, экономичной, прибыльной. Это извечные вопросы стратега и эпохи, сотворенной по образу экономизма. Однако экономическая реальность, которой отдается предпочтение, подобна музыкальному произведению, составленному лишь в одной тональности, или, если использовать зрительный образ, – изображению, лишенному игры цвета и полутонов. В действительности такой одномерной реальности не существует. Экономизм еще силен, но его время подходит к концу. Бизнес-элите удобно видеть мир в черно-белом формате, но, чтобы быть эффективной, ей

надо переходить на «цветное» восприятие реальности, что и пытается делать «создание смыслов» или «стратегия как практика».

Господство стратегических дискурсов позволяет легко распространять универсальный язык бизнеса и конкурентоспособности по всему организационному миру, т. е. повсюду. В наше время едва ли у какой-либо организации не окажется своей стратегии, будь то школа или политическая партия, общественное движение или транснациональная корпорация. Стратегия является неотъемлемой частью деятельности любого грамотного руководителя высокого ранга. Стратегическое мышление задает манеру думать и говорить, а также определенным образом смотреть на мир. Стратегия представляет собой одновременно словарь и грамматику, с помощью которых можно описывать действия и делать умозаключения, т. е. стратегия предоставляет менеджерам язык и средства, с помощью которых они могут понимать организацию и управлять ею.

В этом смысле теория стратегического менеджмента способствует зарождению надежд, мечтаний и амбиций – позволяет организации стремиться к тому, чем она могла бы стать и что она могла бы сделать. Тогда стратегический менеджмент – это средство, помогающее добиться желаемых результатов, изменить ситуацию, создать возможности, иными словами, он обладает эффектом силы, позволяющей руководителю чувствовать себя победителем.

Смысл стратегии – провести организацию из того места, где она находится, туда, где ее хотят видеть руководители. Она ориентирована на будущее. Она содержит в себе ориентированный на результат план и официально утверждает показатели эффективности, подразумевает созидательность, которая нивелирует соответствие теории и практики в текущий момент, но предполагает такое положение дел, при котором теория должна находить свое собственное соответствие с будущей практикой.

По сути, нам необходимо перестроить систему стратегического управления, чтобы восстановить баланс между сложностью управляемой системы и сложностью самой системы управления (вспомним, хотя бы кибернетический закон У.Р. Эшби). Эта необходимость – не новое наблюдение. Так почему же зачастую этого так и не происходит? Ответ на этот вопрос, должно быть, заключается в том, что данные системы слишком сложны, особенно когда мы сопоставляем внутреннюю, управляемую (восходящую) и внешнюю, управляющую (нисходящую) сети взаимных связей как часть одной и той же системы.

В будущем, возможно, мир может предложить новые подходы к таким сложным проблематикам, если теория сложности начнет оправдывать возлагаемые на нее надежды.

В настоящее время мы в области стратегического менеджмента имеем то, что имеем. А имеется в виду наиболее широко известные и глубоко проработанные два подхода: стратегическое позиционирование (знаменитые стратегии М. Портера) и ресурсно-ориентированный (включая «стержневые компетенции Г. Хамела и К.К. Прахалада»). Однако в условиях нестабильности достоверность результатов любого такого варианта стратегического менеджмента по прошествии времени быстро снижается до такой степени, что они (результаты) становятся бесполезными и даже вредными для руководства организации.

Новый подход стратегического менеджмента должен начинаться с понимания проблемной ситуации. Понимание означает наличие четко сформулированной ментальной модели того, как основные переменные в данной ситуации объединяются и соотносятся, будь то количественно или качественно.

Стратегический менеджмент тогда в первую очередь – процесс приобретения знаний по проблемной ситуации. В нем применяются исследование и изучение в циклическом процессе. Это можно называть «стратегическим общением», в ходе которого стратеги делятся своими идеями, учатся друг у друга и учатся вместе на особенностях внешнего мира. Каждый цикл вовлекает их делать срез в понимании несколькими способами, таким образом, мы получаем новые взгляды на ситуацию. В соответствующий момент времени стратеги решают, продвигаются ли они все еще вперед в формировании понимания ситуации. Если прогресса больше нет, они запускают новый цикл, вводя новые переменные, которые требуют большей приоритетности. Циклический процесс – ключ к тому, чтобы сделать сложные современные модели управляемыми.

Поскольку новый подход придерживается необходимости циклического изучения процесса самого стратегического менеджмента, не существует верхнего предела размеров и сложности проблемной ситуации, с которой оно может справиться. В этом отношении новый подход дает возможность исследовать ситуации, которые до сих пор были недоступны из-за масштабов и сложности больших глобальных проблем, с которыми стратеги сталкивались лицом к лицу.

Все вышесказанное доказывает, что основные принципы, заложенные в классическую парадигму стратегического менеджмента, – линейно-последовательное построение процессов формирования и реализации стратегии, определение конкурентного преимущества организации как «игра с нулевой суммой», ориентация построения стратегии на источник получения конку-

рентного преимущества и ряд других – перестают «работать на практике», что неизбежно приводит к теоретическому кризису.

Одним из наиболее популярных подходов, позволяющих преодолеть противоречия линейного (последовательного) процесса формирования и реализации стратегии в классических теориях стратегического менеджмента, является рефрейминг, который построен не идеологии когнитивно-психологического подхода. Мы неоднократно обращались к нему (см., например, [10, 11]), пытаясь привести терминологию и причинно-следственные связи данной теории к пониманию с позиции экономизма, что с одной стороны, сразу же обедняет смысл представлений с чистых позиций когнитивного подхода, но, с другой стороны, позволяет основной массе исследователей и практиков стратегического менеджмента по-новому взглянуть на данный процесс, преодолев «завал» классических теорий.

Знакомство с современной англоязычной литературой в области стратегии организации (*business strategy*) четко показывает, что учеными и практиками промышленно-развитых стран ведется интенсивная разработка новых теоретических и практических подходов к организации стратегического менеджмента, адекватного вызовам начала нынешнего века. Причем, как представляется, история повторяется. Что имеется в виду?

В 1965 г. гарвардская группа исследователей под руководством Кеннета Эндрюса опубликовала монографию «*Business policy: Text and Cases*», где были впервые собраны и опубликованы кейсы в области стратегического планирования. К. Эндрюс написал введение к этим кейсам, где попытался сделать теоретические обобщения и предложить первый теоретический подход к формированию стратегии организации. Он использовал SWOT-анализ, разработанный аналитиком Альбертом Хамфри, и на его основании определял «ключевые факторы успеха» и «отличительные способности к развитию», т. е. суть стратегии. Гениальность догадок К. Эндрюса и его коллег подтвердила практика, но факт остается фактом – первая теория стратегического менеджмента (в то время – планирования) родилась из «пены» практики. Повторимся, похожая ситуация, происходит и сейчас. Попытка теоретических обобщений на основе практических мероприятий в компаниях с претензией на самостоятельную теоретическую конструкцию прослеживается, на наш взгляд, в работах Т. Grundy (2018) [19], D. Fischer and B. Roberts (2018) [24], S. Fairbanks and A. Buchko (2018) [22], M. Baaij and P. Reinmoeller (2018) [16], R. Fernando (2019) [23], V.C. Edmondson (2018) [21], R. Ramires and A. Wilkinson (2016) [38], известных на Западе консультантов в области стратегического

менеджмента. В Приложении 2 предложена как один из возможных вариантов концепция «обновленной версии» корпоративной стратегии Пола Хантера (2021) [28, 29], где в полной мере использованы теоретические постулаты, подробно описанные далее в монографии.

Создание новой парадигмы в науке – процесс сложный, многоступенчатый. С точки зрения современного значения парадигма – это исходная концептуальная модель постановки проблем и их решения, господствующая в науке в течении определенного исторического периода. Смена парадигм является объективным процессом развития науки. Парадигма представляет собой не только совокупность фундаментальных научных установок, представлений и терминов, но также разновидность восприятия, определяющей ассоциативные категории, которыми мыслит ученый. Таким образом, парадигма – это некая линза, через которую человек (ученый) смотрит на мир, совокупность философских представлений, которые определяют то, как он думает и действует.

Очевидно, что новая парадигма менеджмента формируется, болезненно, но неотвратимо. С нашей точки зрения, драйвером формирования является стратегическое управление, которое в последние два десятилетия насыщается новыми идеями и концептами. Не все они бесспорны, но многие уже получают признание и могут рассматриваться как основа для дальнейших исследований.

Именно в таком ключе построено содержание данной монографии. Каждая глава посвящена одному из разрабатываемых концептов стратегического менеджмента, которые широко обсуждаются в литературе и применяются на практике. Однако в настоящее время данные подходы не связаны между собой системно, как это было сделано теорией бюрократии М. Вебера.

Название книги может показаться слишком амбициозным. Естественно, что предвосхитить и описать развитие теории и практики стратегического менеджмента на век вперед невозможно. Автор сделал попытку показать, что новый век, новые условия, новые возможности требуют адекватности осознания ситуации и разработки как новой парадигмы в теории, так и новых инструментарий и методов на практике.

Литература к главе 1

1. Адизес И.К. Размышления о менеджменте. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

2. Болмэн Л., Дил Т. Рефрейтинг организаций. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2015.
3. Вебер М. Избранное. Образ общества: пер. с нем. – М.: Юрист, 1994.
4. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического менеджмента. – СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2006.
5. Кун Т. Структура научных революций. – М.: АСТ, 2009.
6. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.
7. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций / пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
8. Пирс П Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013.
9. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
10. Современный стратегический менеджмент: учебник для магистров / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018.
11. Теория стратегического менеджмента / А.Н. Петров. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020.
12. Файоль А. Общее и промышленное управление / изд. 1916 г.; пер. 1923 г.
13. Фукуяма Ф. Конец истории и последний человек. – М.: АСТ, 2015.
14. Хамел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. – М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013.
15. Andrews K.R., Learned P. [et al] (1965). Business Policy: Text and Cases. E R. D. Irwin, Homewood.
16. Baaij M. and Reinmoeller P. (2018). Mapping a winning strategy. – Emerald Publishing Limited Howard House.
17. Caves, R. E. (1998) “Industrial organization and new findings on the turnover and mobility of firms”. Journal of Economic Literature 36 (4): 1947–83.
18. Courtney, H. (2001). 20/20 Foresight: Crafting strategy in an uncertain world. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
19. Grundy T. (2018). Dynamic Competitive Strategy. Turning Strategy Upside Down. – Routledge London and New York.
20. Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. and Peteraf, M.A. (2009) “Dynamic capabilities: Current debates and future directions”. British of Management 20: S1–S8.

21. Edmonson V.C. (2018). *The thinking strategist. Unleashing the Power of Strategic Management to identify, Explore and Solve Problems.* – Emerald Publishing.
22. Fairbanks S. and Buchko A. (2018). *Performance – based strategy. Tools and Techniques for Successful Decisions.* – Emerald Publishing.
23. Fernando R. (2019). *Agile Strategy. How to create a strategy ready for anything.* – Pearson Education Limited.
24. Fischer D. and Roberts L.B. (2018). *Strategic Thinking and Planning.* – Rowman & Littlefield, Publishing Group.
25. Fitzroy, P., Hulbert, J.M. and O`Shannassy, T. (2016) *Strategic management: the challenge of creating value.* – 3rd edition.
26. Haecckel, S.H. (1999). *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations.* Boston, MA, Harvard Business School Press.
27. Hoskinson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P., Yin, D. (1999) *Theory and Research in strategic management: Swings and the pendulum.* *Journal of Management*, 25(3), p. 417–456.
28. Hunter P. (2021) *Corporate Strategy (Remastered) I. High Performance Strategy and Leadership in a Volatile, Disrupted World.* – New York, NY.
29. Hunter P. (2021) *Corporate Strategy (Remastered) II. A Fieldbook Implementing High Performance Strategy and Leadership.* – New York, NY.
30. Khandwalla, P.N. (1970). *The Effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm* (doctoral dissertation, Carnegie-Melon University).
31. Lawler, E.E.I. and Worley, C.G. (2006). «Designing organization that are built to change». *Sloan Management Review* 48 (1): 19–24.
32. Learned, E.A., Christensen, C.R., Andrews, K.R., Guth, W.D. (1969) *Business Policy.* Homewood, IL: Irwin.
33. March, J.G. and Simon, H.A. (1958). *Organizations,* New York, Wiley.
34. Markides, C.C. (1999). “A dynamic view of strategy”. *Sloan Management Review* 40 (3): 55–63.
35. McFarlane, F.W. (1984). *Information technology changes the way you compete,* *Harvard Business Review*, May-June.
36. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* Free Press.
37. Porter, M.E. (1996). “What is strategy?” *Harvard Business Review* (November-December 1996): 61–78.
38. Ramirez, R. & Wilkinson, A. (2016) *Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach.* Oxford University Press.

39. Rayport, J.F. and Sviokla, J.J. (1995). Exploiting the virtual value chain, *Harvard Business Review*, November – December.
40. Rugman, A.M. and Verbeke, A. (2002). “Edith Penrose’s contribution to the resource-based view of strategic management”. *Strategic Management Journal* 23(8): 769–80.
41. Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*. New York, Harper & Row.
42. Stewart, R Clegg, Jochen Schweitser, Andrea Whittle and Christos Pitelis (2017). *Strategy*. 2nd Edition. Theory and Practice. Sage edge.
43. Stiehm, J.H. (2002). *US army war college: Military education in a democracy*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
44. *Strategic Management Journal*, vol 15, Winter 1994.
45. *Strategic Management Journal*, vol 15, (Summer special issue) 1994, p. 5–1.
46. Taylor, F. (1974). *Scientific Management* Penguin.
47. Thompson, P. & McHugh, D. (1995). *Work organizations; A Critical introduction*. 2nd Ed. Hampshire: Macmillan Press Ltd.
48. Tushman, M.L. and O`Reilly, C.A. (2004). “The ambidextrous organization”. *Harvard Business Review* (April): 74–83.
49. Weber, M. (2001). *The Protestant Ethic and Spirit of Capitalist*. London, Routledge Classics.

Глава 2

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК РЕФРЕЙМИНГ

§ 2.1. Стратегическое мышление как категория стратегического менеджмента

Чем больше вы пытаетесь вникнуть в суть стратегического менеджмента, тем более четко вам становится ясно, что стратегия – не есть процесс планирования и регулирования, оформленный в некую документацию, а представляет собой образ мышления и поведения.

Эффективной стратегия становится в случае, если она, во-первых, креативна, т. е. предлагает новые ценности для организации, приносящие конкурентные преимущества, и, во-вторых, позволяет получать эти ценности в долгосрочной перспективе. Таким образом, стратегическое мышление становится движущей силой, импульсом и драйвером, позволяющим организации осуществлять стратегический процесс, т. е. находить и реализовывать решения, успешно реагируя на вызовы внешней и внутренней среды.

Стратегическое мышление (описательный подход)

О важности стратегического мышления ведущие теоретики стратегического управления говорили всегда. Так, К. Прахалад и Г. Хамел в 1994 г. при обсуждении новой парадигмы стратегического менеджмента отмечали, что «потребность в стратегическом мышлении в данное турбулентное десятилетие велика как никогда» [60]. Вместе с тем анализ литературы показал, что, как это не удивительно, содержательному анализу самого понятия «стратегическое мышление» уделялось очень мало внимания. Поэтому постараемся определить свое отношение к данному, одному из важнейших понятий теории стратегического менеджмента.

Процесс мышления при выполнении человеком действия возникает всякий раз тогда, когда появляется необходимость в новой информации, нужной для регуляции действия. В этом смысле процесс мышления возникает в результате рассогласования (несоответствия) между известными человеку принципами и способами выполнения действия и новыми условиями его вы-

полнения. Однако это рассогласование не может быть осуществлено иначе как с помощью выявления рассогласования между заданными (сложившимися) и требуемыми компонентами действия. Это означает, что новые условия выполнения действия преломляются в процессе мышления через новые требования, предъявляемые к известному действию, через выявление несоответствия требуемых компонентов действия заданным, усвоенным в прошлом опыте. Процесс мышления, возникающий при этом, служит выявлению новой информации, необходимой для преодоления возникшего рассогласования, для построения новой регуляционной основы действия, адекватной условиям его выполнения.

Стратегическое мышление по своей сути есть системное мышление. Обычно нас учат мыслить логично, т. е. разбивать события на части и потом опять собирать их. Иногда это приводит к успеху. Но опасность подстерегает тех, кто попытается использовать такой подход в любой ситуации. Он не работает, когда имеешь дело с человеко-машинными системами. Люди и события не подчиняются законам логики, они куда менее предсказуемы и управляемы, чем математические уравнения. Для них часто неприменимы быстрые, методичные, логические решения.

Привычное причинное мышление не срабатывает, когда нам приходится иметь дело с социально-экономическими системами, потому что оно склонно везде усматривать действие простых, локализованных в пространстве и во времени причинно-следственных связей, а не комбинаций взаимовлияющих факторов. В таких системах причина и ее следствие могут быть далеко разнесены в пространстве и во времени. Следствие, или, как еще принято говорить, «шлейф последствий», может проявиться лишь спустя несколько дней, недель и даже лет, а действовать нам нужно сейчас. Долгосрочные результаты могут оказаться совсем неплохими – так, благодаря хорошему воспитанию вырастают заботливые, способные дети, которые, в свою очередь, станут хорошими родителями. Или, например, принятое руководством компании мудрое решение может спустя много месяцев привести к открытию нового, прибыльного рынка, появление которого нельзя было и вообразить в момент принятия решения. А покупка акций в этом году может обогатить инвестора через несколько лет. Но последствия наших действий могут оказаться и пагубными: пестициды и промышленные химикаты, например, оказывают долгосрочное влияние на окружающую среду, которое может обнаружиться только спустя несколько десятилетий. Мы до сих пор не в состоянии с уверенностью предсказать отдаленные последствия попадания многих химикатов в почву, питьевую воду и

воздух. Мы можем только надеяться, что будет не поздно это исправить, если последствия окажутся серьезными.

Если вы не в состоянии устанавливать связи между причинами и следствиями, то вам будет трудно чему-либо научиться на опыте и принимать разумные решения. Но логический анализ может и ввести в заблуждение, а очевидные решения способны сделать ситуацию хуже, чем она была; при этом выход из нее может оказаться чем-то противоречащим здравому смыслу.

«Поведение сложной системы трудно предсказать, глядя на то, что происходит с ее частями. Например, когда все системы, образующие ваше тело, работают хорошо, вы себя и чувствуете превосходно. Ощущение благополучия не заключено в вашем сердце, легких, печени или в каком-то другом органе. Это состояние принадлежит целостной системе. А поскольку тело представляет собой систему, системное мышление поможет поддержать физическое здоровье и благополучие. Вы сможете выбирать действия, способствующие улучшению вашего самочувствия, и отказаться от всего, что этому вредит» [4].

Мышление – это всегда поиск и открытие существенно нового. Новое является таковым только по отношению к исходным, начальным, вообще предыдущим стадиям данного мыслительного процесса. Эта самая общая, исходная и необходимая характеристика тех новообразований, которые возникают в результате психического процесса, является объективным критерием творчества и вообще развития. Она сразу же дает возможность в принципе установить четкую границу между процессами, развивающимися (например, мыслительными) и неразвивающимися (например, информационными). Информационный процесс (в отличие от мыслительного) является репродуктивным, т. е. неразвивающимся.

Указанный здесь объективный критерий нового необходим, но недостаточен для характеристики тех новообразований, которые возникают и формируются по ходу и в результате развивающегося (мыслительного) процесса. Эти новообразования должны быть раскрыты в их качественном своеобразии, т. е. в их принципиальной отличии от предшествующих стадий процесса развития. И вместе с тем они должны быть поняты в их преемственности, в их генетических связях с предшествующими стадиями. Такова суть проблемы развития.

Всякое развитие осуществляется только на основе преемственности, поскольку оно всегда детерминируется своими прошлыми, низшими уровнями или этапами. Тем не менее, развитие непрерывно выходит за пределы своего прошлого, поскольку каждая следующая стадия качественно отличается от предыдущей. Как мы видели, оно, таким образом, выходит за пределы любого

заранее установленного эталона. Эта преемственность и одновременно безотносительность к заранее установленному критерию составляет главное противоречие всякого развития. Процесс и есть та конкретная, единственно возможная форма развития, в которой реально разрешается данное противоречие.

Мышление как живой, реальный процесс (решения задачи) есть частный случай непрерывного разрешения человеком противоречия развития (между преемственностью и безотносительностью к любому заранее установленному масштабу). Это противоречие выступает здесь и разрешается в процессе прогнозирования субъектом будущего решения. Если бы можно было уже в начале обдумывания задачи сразу и полностью предвосхитить будущее решение, то задача мгновенно оказалась бы решенной, т. е. больше не требующей мышления. И наоборот, если бы сначала вовсе отсутствовало хотя бы в минимальной степени предвосхищение искомого, то процесс мышления у данного индивида вообще не начался бы, поскольку он не может осуществляться «вслепую», наугад, без определенной направленности. Противоречие между этими крайними случаями делает очевидной объективную необходимость непрерывного мысленного прогнозирования (искомого) как процесса, постепенно и (или) скачкообразно формирующегося на различных этапах решения задачи. На основе такого прогнозирования указанное противоречие и разрешается [1].

Таким образом, стратегическое мышление есть системное мышление, направленное в будущее и способствующее развитию организации.

Вышеназванное определение носит концептуальный характер, определяет суть стратегического мышления. Однако нас должно интересовать и внутреннее содержание данного феномена, т. е. элементы, его составляющие, и факторы влияния.

Г. Джонсон, Р. Вайтингтон и К. Шолес [45] считают, что стратегическое мышление охватывает прошедшее, настоящее и будущее. Понимание моделей и уроков прошлого, без сомнения, формирует будущее. Однако при наличии динамично развивающейся, нестабильной, неопределенной бизнес-среды, оказывающей влияние на многие отрасли и организации, было бы опасно предполагать, что будущее будет отражать прошлое и будет продолжением либо прошлых, либо существующих тенденций.

Стратегии, которые связывают компетенции со стратегическим видением будущего, охватывают уроки прошлого, понимание существующих компетенций и некоторое представление о возможном будущем (рис. 2.1). Информированность организации необходима для создания будущего, и она подразумевает:



Рис. 2.1. Процесс накопления знаний в организации [45]

- размышление о том, как появились уже существующие стратегии;
- понимание существующих компетенций и стратегической ценности определенных ресурсов и связей между ними;
- знание об имеющихся конкурентах, о том, что они делают в настоящее время, а также о том, что они готовятся делать в будущем;
- оценку возможных новых источников конкуренции;
- понимание того, какие возможности и угрозы несет внешняя среда;
- способность осуществлять обмен информацией с внешними партнерами и контактами, включая поставщиков, дистрибьюторов и покупателей.

Эффективная организация синтезирует эту информацию в перспективные стратегии, которые помогут разрешить имеющуюся неопределенность.

Менеджеры по своей сути могут быть определены как информирующие работники. Они добывают информацию для себя, своих коллег и вышестоящих

менеджеров, что может создать большие проблемы, особенно в крупных организациях с многоступенчатой структурой управления. У топ-менеджмента не хватает времени заниматься всеми вопросами и, тем более, обрабатывать и переосмысливать весь массив входящей информации, следовательно, они могут стать заложниками господствующей в организации системы обработки информации. Поэтому организационная культура – стратегическая ценность информации (о чем будет говориться далее) выходит на ведущие позиции и является одним из «краеугольных камней», определяющих эффективность стратегического мышления.

Интересный подход к понятию стратегического мышления излагает Тони Гранди [38]. В своей книге *Demystifying Strategic Thinking – Lessons from Leading CEOs* («Демистификация стратегического мышления – рекомендации от лучших руководителей») он исследовал вопрос о том, как генеральные директора обдумывают стратегию на практике, и выделил восемь основных аспектов этого процесса. Интересно, что с точки зрения этих директоров, только два из восьми аспектов, которые казались им важными, относились непосредственно к более традиционным аспектам планирования. Подавляющее большинство касалось, скорее, личностных качеств, таких как интуиция, творчество, рассказывание историй, визуализация и моделирование.

Кроме того, они все говорили, что стараются поддерживать внутреннее состояние спокойствия и целенаправленно концентрируют свое внимание до состояния стратегической бдительности, рефлексивной отстраненности и «стратегической внимательности» (рис. 2.2). Как говорил один из генеральных директоров, в таком состоянии человек открыт для новых стратегических мыслей 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.

Данная модель отличается от научных подходов к планированию, которые преобладают во многих традиционных работах о стратегии, а может быть отнесена к тем, которые касаются преимущественно «когнитивных», «поведенческих» или «процессуальных» факторов.

В своей работе Т. Гранди [37] утверждал, что при обсуждении стратегических вопросов руководители объединяют три ключевых элемента: *стратегическое мышление, стратегические инновации и стратегическое влияние*. Чтобы быть действительно хорошим стратегическим руководителем, необходимо владеть всеми тремя элементами, а это умеют весьма и весьма немногие – все три элемента являются процессуальными.

Контроль одной когнитивной динамики может в значительной степени способствовать хитроумному планированию в повседневной жизни. Это не



Рис. 2.2. Колесо стратегического мышления

только открывает пространство для изобретательных стратегических идей, но и помогает придумывать их без неконтролируемого возбуждения, при котором теряется всякое чувство обоснованности.

Эти мысли могут прийти не только за рабочим столом, а в любом месте: когда вы едете куда-то, косите газон, занимаетесь в тренажерном зале или даже в процессе выполнения сложной позы йоги!

Рис. 2.3 представляет собой описательную модель наблюдений Т. Гранди о процессе работы ума на созидательном этапе разработки стратегии.

Т. Гранди, объясняя его, отмечает, что:

- в состоянии безмятежного внимания и медитативного спокойствия могут включаться альфа-волны мозга, запуская естественный поток мыслей;
- чтобы активизировать подсознательное стратегическое мышление, можно обратиться к своему стратегическому бессознательному, чтобы ра-



Рис. 2.3. Когнитивная динамика и стратегическое бессознательное

зобораться в стратегической проблеме или дилемме, или просто придумать стратегические идеи;

- внимание фильтрует идеи по определенным интересам и повесткам дня, однако они достаточно гибкие и не допускают упущения идей;

- необходимо бороться с отвлекающими факторами, но если стратег находится в состоянии стратегической осознанности в целом, то он все еще «открыт» для потока;

- когда стратегическое бессознательное находится в состоянии потока, оно иногда воспроизводит прошлые идеи, разыскивает в банках памяти возможные решения или процессы, которые могли бы привести к нужному результату, и устанавливает взаимосвязи;

- стратег спокоен снаружи в состоянии осознанности, поэтому не фильтрует то, что возникает изнутри (предубеждения и защитные механизмы), а затем в какой-то момент появляются одна, две или даже более потрясающих идей. Можно пересмотреть их, прервав поток и эффективно «сохранив» результаты до того момента, когда я вновь смогу активировать обработку [38].

Исходя из своих умозаключений Тони Гранди делает вывод, что стратегическое мышление является неким «феноменом», его можно назвать «сверхгибким мышлением», оно представляется в высокой степени осознанной и логически сфокусированной формой интуитивного и инстинктивного мышления, развертываемого при изучении когнитивных процессов. Кроме того, это мышление исключительно быстрое [38].

Стратегическое мышление (конструктивный подход)

Конструктивное рассмотрение понятия стратегического мышления как драйвера стратегического менеджмента обращает нас к процессу познания, который рассматривается в когнитивных теориях. Несмотря на разнообразие взглядов представителей когнитивной теории, все ее сторонники сходятся в одном: необходимой предпосылкой стратегического познания является существование ментальных структур, с помощью которых организуется знание. Для обозначения этих структур используются и термин «фрейм», и другие: схема, понятие, сценарий, план, интеллектуальная модель, карта.

Карта, или отображение (*map*), – наиболее распространенное название, возможно, благодаря его метафоричности. Данный термин подразумевает прохождение по малознакомой местности с помощью некой репрезентативной модели.

Как и в географии, в менеджменте в различных ситуациях применяются специальные карты. Энн Хафф, одна из самых ярких представительниц школы познания, разделяет карты когнитивные, определяющие важные для менеджеров факторы (например, сведения о главных конкурентах), и карты, которые отображают взаимоотношения между этими факторами (основные конкуренты должны отреагировать на наше снижение цен аналогичным шагом) [41].

Карты первого типа нередко называют «схемами» – термином, заимствованным из когнитивной психологии. Каждая из них переполнена данными. Проблема заключается в том, как организовать их хранение и сделать доступными в любой нужный момент. Доступность схем состоит в том, что они отображают знание на различных уровнях, что позволяет индивиду, основываясь на начальных данных, мысленно восстановить, восполняя пробелы, полную картину. К примеру, человек читает о грядущем очередном «нефтяном кризисе», и в его сознании, вероятнее всего, всплывет схема знаний, включающая в себя политический, экономический и технологический уровни. Такой схеме сопутствуют определенные имплицитные послышки: на

политическом уровне – о том, что нефтяной кризис вызван каким-то военным конфликтом, на экономическом уровне возникает мысль о картелях и повышении цен на бензин, на технологическом – о выборе между печным топливом и электричеством.

Иными словами, у лиц, принимающих решения, существуют связанные с конкретными схемами определенные ожидания. То, что они видят, дополняет, детализирует ожидания и рождает новые вопросы. Насколько резким будет рост цен? Возрастет ли спрос на электрообогреватели? Заметьте, данные вопросы возникают практически автоматически. И именно в этом, с точки зрения обработки информации, состоит их эффективность. Но это также означает, что факты, не вписывающиеся в схему, игнорируются. Так, во время одного из нефтяных кризисов правительства многих стран начали вкладывать деньги в развитие альтернативных технологий, пренебрегая тем обстоятельством, что кризисы, как правило, носят временный характер.

Понятно, что активизация схемы – только первый шаг. Необходимо принять решение о целесообразности ответных действий. В тех случаях, когда выбор сопряжен с риском, ситуация носит угрожающий характер, в поисках ключей к прояснению ситуации мы тщательно изучаем обстановку. Те, кто обладают богатым опытом (в данном случае нефтяные компании), вероятнее всего, обратятся к сложным картам второго типа, на которых отражены взаимоотношения между спросом, предложением, ценой, временем и т. д.

В голове любого опытного руководителя «живут» оказывающие значительное влияние на его поведение причинные (каузальные) карты, или, как их еще называют, ментальные модели.

Эта информация (согласно «объективной» ветви когнитивной теории) прежде, чем она будет расшифрована с помощью когнитивных карт, проходит сквозь всевозможные искажающие фильтры или (согласно «объективной» ветви) является просто интерпретацией мира, существующего только в том виде, в каком он воспринимается. Видимый мир, другими словами, можно моделировать, структурировать и конструировать.

«Мы должны иметь представление не только об искажающих мышление воздействиях, но и том, как человеческое сознание интегрирует огромные массивы разнообразной комплексной информации. В каких-то случаях менеджеры, отчаявшиеся разработать стоящую стратегию, впадают в «стратегическую летаргию», в других – они делают поразительные успехи в познании. И поэтому как бы ни интересны были исследования воздействующих на процесс принятия решений деформаций, игнорирование таких феноменов,

как мудрость опыта, творческое озарение, интуитивный синтез, и означает искажение нашего понимания» [2].

Конструкционистская ветвь теории познания не отвечает на эти вопросы. Но она хотя бы признает их правомерность, рассматривая явления, которые могут помочь в поиске ответов. Она также придает большое значение творческим аспектам стратегического процесса, одновременно уделяя огромное внимание ограниченности человеческого познания, не говоря уже о процедурах планирования и анализе позиционирования.

Невозможность «рационального» управления (основанного на накопленном опыте и полученных ранее знаниях) эффективно завоевывать и поддерживать конкурентное преимущество превращает стратегический менеджмент, по образному выражению Р. Ланьера, «в управление, воздействующее с помощью изменений» [2]. Необходимы новые знания, необходимо учиться, подходить к новым вызовам креативно, нетрафаретно. Обучающаяся организация в теории стратегического менеджмента обычно рассматривается или как повышающая уровень собственных знаний (теория А. Нонаки и Г. Такеучи), или как обеспечивающая динамический подход к развитию организационных способностей – динамических способностей (подход К. Прахалада и Г. Хамела)¹.

Часто делают различие между одиночной петлей и двойной петлей обучения. Обучение, характеризующееся одиночной петлей, – более консервативно, главное его назначение – поиск допущенных ошибок, а также поддержание правильного курса организации. Двойная петля обучения, – это, по своей сути, обучение одиночной петле обучения. К. Аргурис отмечает: «... Прекрасный пример одиночной петли обучения – термостат, автоматически включающий тепло каждый раз, когда температура в комнате опускается ниже 20°C. Термостат, который мог бы спросить: “Почему я установлен на 20°C?”, а затем выяснить, может ли другая температура обеспечить более экономное решение задачи по поддержанию в комнате комфортной температуры, – образец двойной петли обучения» [9].

Рис. 2.4 демонстрирует, что организациям в первую очередь необходимо постоянно развивать понимание того, как они повышают эффективность и создают конкурентное преимущество. При помощи мониторинга, анализа, постоянного усовершенствования и инноваций они должны стремиться к тому, чтобы повысить эффективность и результативность. Этот непрерывный процесс представляет собой единичный цикл обучения, и он необходим для того, чтобы поддерживать конкурентное преимущество в динамичной среде.

¹ Подробнее об этих теориях смотри в работе [3].

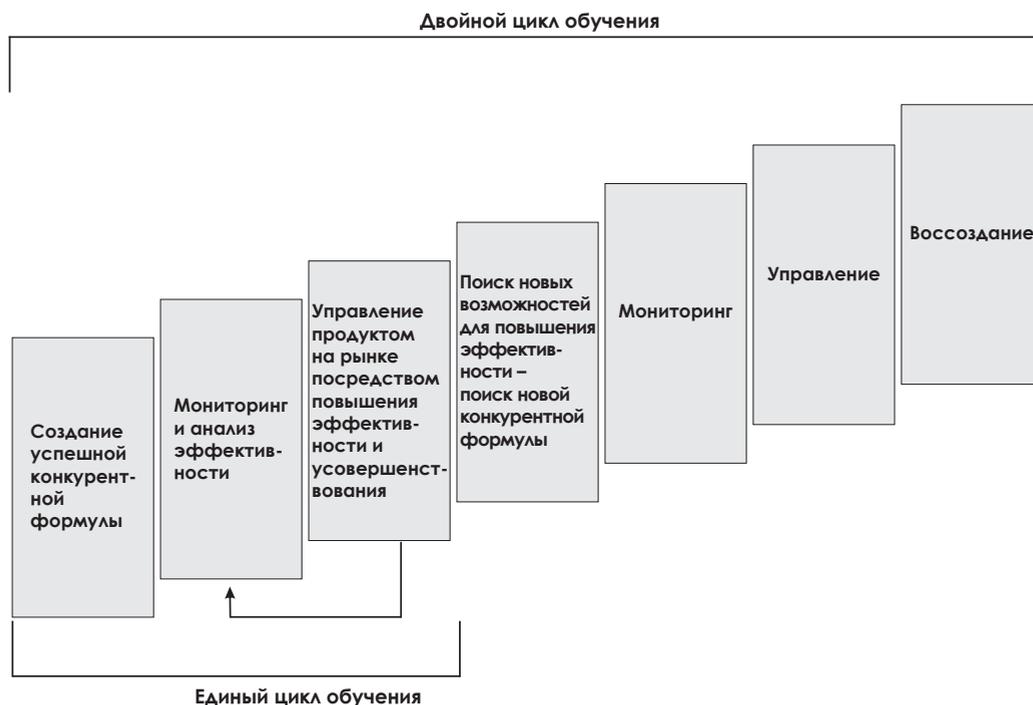


Рис. 2.4. Единичный и двойной циклы обучения и стратегический выбор [45]

Однако с течением времени этого станет недостаточно. Организации должны постоянно искать новые конкурентные парадигмы и совершенно новые способы повышения эффективности, опережая своих конкурентов, как существующих, так и потенциальных, в поиске возможностей выхода на новые рынки. Для этого двойному циклу обучения требуются новые эффективные организационные механизмы, опирающиеся на отсутствие формальностей, командную работу и обучение.

Стимулирование единичного цикла обучения в организации является более простым, по сравнению со сложными задачами двойного цикла обучения. Обычно организации, которые инвестируют в стратегическое планирование, научные исследования и разработки, новые программы улучшения качества продуктов и услуг, замыкаются на этом процессе, но из этого невозможно извлечь реальные выгоды, если эти виды деятельности и необходимое обучение ограничиваются центральным офисом и функциями специалистов. Чтобы двигаться дальше, они должны распространяться по всей организации и внедряться в культуру, способствовать повышению эффективности страте-

гического мышления. Это отражает основную точку напряжения и дилемму в системе управления организацией – парадокс стабильности и нестабильности. Стабильность относится к эффективному и результативному управлению существующим бизнесом, использованию стратегических способностей и постоянному стремлению получить большую отдачу от вложенных ресурсов. Нестабильность относится к стремлению найти новое конкурентное преимущество раньше своих соперников (по выражению Г. Джонсона, Р. Вайтингтона и К. Шолеса, к поиску новой конкурентной формулы), т. е. перейти ко второму циклу обучения: практически это означает начало процесса формирования новой стратегии организации.

Это означает, что менеджерам «необходимо критически анализировать собственные действия, определять, каким образом они спонтанно вносят вклад в решение организационных проблем и что при этом изменяется... Учить людей по-новому и более эффективно обосновывать свое поведение – это значит ломать блокирующие обучение барьеры» [9].

П.М. Сенге [74] в книге «Пятая дисциплина» (*The Fifth Discipline*) предложил, что системное мышление «обеспечивает связность, структуру и границы нашего образа мыслей» (который в данном случае очень сфокусирован на стратегическом мышлении). Он предполагал, что суждения о границах «помогают людям формулировать точку зрения на проблемы и дилеммы, с которыми они сталкиваются». Он думал, что эти точки зрения «позволят нам учиться в непознаваемом». Обучение в непознаваемом, продолжал П.М. Сенге, – «это способ исследовать целое как средство связать изобилие событий, которые в противном случае казались бы разобщенными в пространстве и времени». Это, конечно, очень подходящее описание и реальный вклад в управление Стратегией в условиях VUCA-среды. Однако эта деятельность требует глубокого анализа и способности к глубокому, критическому, компетентному (и обоснованно интуитивному) стратегическому мышлению с последующим принятием смелых решений.

Как компонент интегрированной системы сам акт системного стратегического мышления можно сравнить с процедурой, аналогичной процедуре оценки.

Инструменты, используемые для проведения оценки конкретной стратегии, в целом взяты из набора инструментов классических подходов к разработке стратегии. Одним из таких инструментов является анализ сценариев, который, на первый взгляд, может показаться инструментом, помогающим оценивать альтернативные перспективы будущего. На самом деле его

ценность заключается в связанном с ним диалоге, который автоматически возникает в результате обсуждений, необходимых для принятия решений и основанных на различных и индивидуальных оценках этих сценариев. Оценка и постоянная переоценка концепций стратегии необходимы, потому что, как также заметил П.М. Сенге [74], существует серьезный изъян в идеологии, предполагающей, что можно предсказать будущее с любой степенью уверенности, как того хотел И. Ансофф [5]. «Сомнительно – замечал П.М. Сенге, – являются ли результаты, которые происходят сегодня, тем, что было запланировано когда-либо некоторое время назад. Поэтому невозможно представить себе, что специалисты-практики могут реалистично планировать взаимоотношения на любой большой промежуток времени или на очень далекое будущее». Итак, П.М. Сенге продолжал: ***«чем больше мы пытаемся мыслить глобально, а не локально, тем больше мы сталкиваемся с сопротивлением сложности»*** [74].

Следовательно, при формулировании стратегии настоятельно необходимо не только установить действенные и надежные методы оценки стратегических вариантов. Также важно установить метод оценки результатов, которые могут оставаться в силе, а могут и не оставаться после того, как допущения, на которых они основаны, окажутся надежными или ненадежными, соответственно. Например, Apple совершила реальный прыжок веры, начиная выпуск часов Apple Watch, которые, по сравнению с ее обычными показателями успеха, скорее всего, были признаны провалом.

И все же Apple продолжает инвестировать в это. Исторически Apple демонстрировала, что не боится отказываться от неуспешных продуктов; однако, как в последнее время показывают факты, популярность «носимых технологий» в конечном итоге растет. Оглядываясь назад, становится очевидно, что принятое ранее решение, отказаться от того или иного продукта, могло быть ошибкой. На сегодняшний день, обладая более глубоким пониманием, Apple может видеть гораздо более позитивное будущее для Apple Watch. Однако при вынесении подобных суждений она по-прежнему очень полагается на предвидение, в отношении которого по-прежнему нет никаких гарантий.

Как неоднократно отмечалось ранее, организации существуют и вынуждены обеспечивать своё благосостояние в быстро изменяющейся и непредсказуемой среде. Возможности и навыки, которые приводят к успеху сегодня, могут не подходить для достижения успеха в будущем [71]. Имеются свидетельства того, что устойчивость присущих компании преимуществ принимает всё более кратковременный характер в связи с быстро меняющейся средой, и

компания не может полагаться на унаследованные из прошлого способности, которые привели к успеху в настоящем [28].

В этих условиях ценность существующих способностей компании ограничивается, и необходимо развивать новые. При этом тот факт, что компания выработала действующую способность, обычно подразумевает стандартизацию и применение в текущей работе определённого процесса. В случае изменений, инициированных клиентами, конкурентами, технологиями или заменителями, такая стандартизация становится источником инерции [53]. Процессы развития новых способностей мы называем динамическими способностями компании, и они должны быть неотъемлемым компонентом стратегического управления, включающего создание новых комбинаций уже существующих ресурсов и развитие новых для компании ресурсов. Динамические способности – это ежедневная управленческая работа, связанная с определением новых возможностей, распределением ресурсов и трансформацией компании [47].

Необходимость одновременно применять существующие ресурсы для обеспечения успеха в конкурентной борьбе сегодня и создавать новые ресурсы и способности, требуемые для достижения успеха в будущем, является одной из дилемм, стоящих перед стратегическим управлением, когда нужно снова делать выбор между стабильностью и переменами. Если компания занимается только тем, что использует способности, приносившие успех в прошлом, то она теряет возможность действовать в исследовательском режиме и развивать требуемые ресурсы и способности. К этим ресурсам могут относиться, в том числе, человеческий капитал, технологический капитал, наукоёмкий капитал и капитал, основанный на нематериальных активах [30].

- Будущий успех компании будет зависеть от того, насколько хорошо она:
- справляется с обновлением своих способностей и ресурсной базы;
 - способна обновлять саму себя, инициировать изменения и управлять ими.

Долгосрочное конкурентное преимущество компании состоит в её умении развивать ресурсы и способности, необходимые для того, чтобы принимать меры в ответ на изменения среды быстрее, проициательнее и с меньшими расходами, чем конкуренты. При наличии динамических способностей устойчивое конкурентное преимущество достигается за счёт умения компании регулировать и перестраивать существующие способности и активы таким образом, чтобы они создавали ценность для клиентов, но при этом чтобы конкурентам было трудно их воспроизвести.

Данный процесс похож на двойную петлю обучения. Компании требуется ряд способностей для того, чтобы быть успешной в настоящем времени,

однако она должна оставить или прекратить те из них, которые больше не требуются, расширить те, которые стали более важными и выработать фундаментально новые. В неустойчивой среде поддержание конкурентного преимущества требует умения постоянно создавать новые способности, а также использовать текущие способности компании [80].

Управление переходом от одной комбинации способностей к другой является весьма трудной задачей, и выполнение её требует времени. Во многих ситуациях это позволяет утверждать, что компаниям либо не удастся заблаговременно увидеть приближающуюся угрозу, либо они оказываются неспособными измениться достаточно быстро [39]. При изучении успешных компаний становится очевидно, что они выработали ряд способностей, расширяя изначальные способности, проходя ряд этапов инкрементального и революционного развития. Sony начала свою деятельность как компания по ремонту радио и изготовлению наборов для преобразования АМ-приёмников в коротковолновые приёмники. Затем она энергично развивала способности, которые позволили ей создать радиоприёмники на транзисторах, кассетные магнитофоны, телевизоры, цветные телевизоры, видеомангитофоны, игровые приставки и многие другие продукты, что было возможно благодаря сочетанию собственных разработок, партнёрств и лицензирования технологий. Несмотря на свой похвальный послужной список, в последние годы Sony испытывает значительные трудности.

Как было отмечено выше, динамические способности являются крайне важными для длительного выживания на быстро изменяющихся рынках и в отраслях. Так что же они из себя представляют? Примерами могут служить навыки в следующих областях:

- экспериментальные работы;
- креативность и инновации;
- программы обучения сотрудников;
- избирательный рекрутинг;
- многофункциональные рабочие группы;
- поглощения.

Как вариант новые способности могут создаваться через лицензирование, поглощения, совместные предприятия или союзы. Сначала Sony получила от Bell Laboratories лицензию на транзисторы, но впоследствии смогла усовершенствовать базовую технологию, что позволило развить новые крупные рынки, такие как рынки портативных радио. И напротив, Virgin сформировала новые ресурсы через эффективное использование

своего бренда в таких новых сферах, как авиалинии, мобильные телефоны, косметические средства, безалкогольные напитки, свадебные наряды и железнодорожные перевозки [8].

Таким образом, стратегическое мышление представляет собой процесс системного накопления креативных знаний, необходимых для выявления и реализации долгосрочных конкурентных преимуществ организации. В его основе, как показано выше, лежит триада «познание–обучение–динамические способности».

Г. Минцберг [3] использовал термин «мастерить стратегию», чтобы объяснить, как менеджеры учатся на опыте, как они формируют стратегии и приспособливают их к нуждам среды. Он видит этот процесс подобным тому, как гончар лепит из глины свои изделия. Если организация приступила к определенному изменению стратегии, будут меняться и определенные аспекты реализации этой стратегии, поскольку с опытом становится понятнее, как лучше управлять силами внешней среды. Равным образом менеджеры адаптируют существующие конкурентные и функциональные стратегии по мере того, как они видят возможности и риски и постепенно предпринимают изменения. В каждом случае цель – убедиться в том, что ресурсы организации и ее ценности соответствуют изменяющейся среде.

Описание сущностных характеристик стратегического мышления, данное выше, показывает, что оно (стратегическое мышление) эффективно реализуется в некотором стратегическом контексте, который получил название рефрейминг. Рассмотрим его подробнее.

§ 2.2. Рефрейминг как современный метод стратегического мышления

Как считает Р. Рамирес [64], рефрейминг помогает людям осмыслить фрейм, или рамки, которые они использовали, чтобы понять окружающий мир и влиться в него, а также понять, что осталось за пределами их фрейма. Рефрейминг происходит в процессе формирования и реализации стратегии, когда альтернативные сценарии, описывающие будущие контекстуальные среды, противопоставляются для выявления, тестирования и переопределения официальной картины будущего (заданного фрейма), для создания вероятных альтернатив и, по сути, генерирования новых общих знаний, понимания и идей. «Репетируя» свои действия с этими альтернативными рамками или фрей-

мами, можно выявить новые и лучшие варианты действий, способствующие тому, чтобы по-новому воспринять существующую ситуацию. Таким образом, каждый узнает о настоящем с взглядом на будущее, а не о будущем с точки зрения настоящего. Более того, это обучение выполняется не только во время эпизодического мероприятия. Напротив, это устойчивый, циклический способ воспринимать условия VUCA-среды в современном мире всерьез – стратегический менеджмент представляет собой интерактивный процесс, таким образом, стратеги стремятся провести «рефрейминг стратегии» и по-новому осмыслить варианты действий.

2.2.1. Рефрейминг и реперцепция

Введем несколько понятий.

Рефрейминг (англ. Frame – рамка) – термин, который широко используется для описания используемых процедур переосмысления и перестройки механизмов восприятия, мышления, поведения с целью избавления от неудачных психических шаблонов. Рефрейминг как элемент стратегического мышления представляет собой процесс, позволяющий стратегу переосмыслить, как развиваются процессы в организации и вне ее, и генерировать новые варианты для последующих действий. Рефрейминг помогает людям осмыслить фрейм, чтобы понять окружающий мир и влиять на него, а также понять, что осталось за пределами их фрейма.

Реперцепция (лат. Ad – к и лат. Perception – восприятие) – это процесс, в результате которого элементы сознания становятся ясными и отчетливыми. Одно из фундаментальных свойств психики человека, выражающееся в обусловленности восприятия предметов и явлений внешнего мира и осознания этого восприятия особенностями общего содержания психической жизни как целого, запасом знаний и конкретным состоянием личности. В нашем контексте – процессе стратегического мышления – реперцепция – это обновленное восприятие предметов и явлений, которое является результатом рефрейминга, относительно устоявшимся в сознании стратегов и ключевых стейкхолдеров.

Связка «рефрейминг–реперцепция» представляет собой когнитивно-психологическую теоретическую и методологическую базу современного представления о стратегическом мышлении как драйвере стратегического менеджмента в условиях VUCA-среды.

Современная трактовка стратегического менеджмента ставит во главу угла учение *в процессе*, а не *на результатах* [64]. Такая позиция обращает

внимание на имеющееся у стратега «чувство будущего». Это достигается за счет перенаправления внимания с себя на контекст и мобилизации открытых систем мышления, а также построения моделей в группах с целью получить доступ к сокрытым знаниям и поделиться ими, а также за счет создания более одного будущего контекста, чтобы можно было выдвигать, проверять, оспаривать, ставить под сомнение и улучшать наши предположения о будущем.

Стратегическое мышление помогает стратегам и политикам лучше понять рамки, применяемые зачастую автоматически или косвенно для понимания наблюдений и опыта; оно открывает возможность переосмыслить или произвести рефрейминг их ситуации с учетом альтернативных рамок. Рефрейминг, таким образом, представляет собой процесс *переосмысления стратегами следующих проблем*: как развиваются процессы в их мире, в какой ситуации они находятся, и какие варианты доступны – и действительно генерировать новые варианты – для действий.

Этот подход к исследованию, навигации и созданию новых и разнообразных будущих возможностей предназначен не как эпизодическое вмешательство, а есть перманентный стратегический цикл рефрейминга, переосмысления, поиска нового смысла и принятия решений как основополагающая часть культуры организации и основа ее стратегических возможностей адаптации в более взаимосвязанном и быстро меняющемся мире.

Социальные и когнитивные аспекты процесса рефрейминга позволяют людям критически оценить ментальные рамки, которыми они пользовались для восприятия своей ситуации, и переключить внимание на более широкий контекст, чтобы иметь возможность в безопасном пространстве разработать альтернативные фреймы.

Важная роль рефрейминга заключается в том, чтобы помочь стратегам переосмыслить свое понимание нынешней ситуации. Тем не менее группы стратегов и их цели могут значительно различаться, поэтому набор стратегий, разработанных одной группой действующих лиц для какой-либо конкретной цели, скорее всего, не сможет пройти рефрейминг, если другая группа действующих лиц захочет воспользоваться ими для другой цели. Такая разработка «на заказ» для одного конкретного стратега (или небольшой группы стратегов) и его заданной цели отличает рефрейминг от других способов формирования стратегии, таких как оценки или прогнозы, которые, в свою очередь, предназначены для всех и для любого.

Подобно процветающей индустрии доминирующих мегатрендов, так называемые «стандартные» стратегии стали доступны, часто за плату, и их

можно приобрести у специализированных поставщиков в различных секторах экономики (например, целлюлозно-бумажная промышленность, энергетика) или географических регионах (например, странах). Но, по сути, это лишь анализ тенденций или общие оценки, а не индивидуальные сценарии, созданные по заказу топ-менеджмента компании. Хотя такие оценки имеют свое применение, они не могут заменить проработку «как для себя» вариантов рефрейминга в очень социализированных процессах обучения. «Стандартные» сценарии, опубликованные для любого пользователя, в лучшем случае будут иметь очень ограниченную ценность для какого-либо конкретного стратега. Они могут вызвать интерес как провокационные передовые статьи в газетах, но этим все ограничивается. Таким образом, они являются плачевной и неэффективной попыткой сократить терпеливую работу по идентификации стратега и его цели.

Новые знания и идеи (обучение), включенные в процесс «рефрейминга–реперцепции» и осваиваемые группой стратегов, требуют внимательного перевода и пересадки в различные функции, на разные уровни и в разные географические регионы. По сути, это означает направление внимания на моделирование пути обучения для тех, кто не принимал непосредственного участия в процессе, а не просто представление новой «истины», предполагая, что она будет принята.

Рефрейминг происходит на более высоком уровне логического порядка, через процесс «ап-фрейминга», в котором стратегам в рамках стратегического мышления предлагается рассмотреть их ситуацию с точки зрения «макроса», охватывающего весь контекст. Дополнительный процесс «даун-фрейминга» затем помогает стратегу погрузиться в новые контексты, которые они изучают, что, в свою очередь, может подвести их к реперцепции восприятия своей ситуации и самих себя. При «даун-фрейминге» стратег испытывает конкретные «микро», «что, если» последствия для практики – иногда называемые моменты «ага-озарения» [64]. Покажем это на конкретном примере.

Удержание и реперцепция помогают раскрыть сознание, чтобы увидеть то, чего мы еще не видели. Так вот, есть известное видео К. Чабриса и Д. Симонса, в котором запечатлена напряженная серия передач мяча среди пяти игроков-баскетболистов. Когда люди смотрят это видео и их просят сосчитать количество передач, большинство из них не видит гориллу, которая пересекает сцену действия. Разум оказывается буквально нацелен не воспринимать 300-фунтовую гориллу в комнате [64]!

Набор из двух-четырех вариантов стратегии предлагает альтернативные фреймы, чтобы помочь стратегам освободить свое внимание от сосредото-

ченности только на существующем образе мышления и стать открытыми для возможности увидеть что-то вне рамок, вне фокуса на том, чем они обычно занимаются, возможно, даже совершенно неожиданно появившуюся гориллу¹.

Учитывая, что рефрейминг и реперцепция предполагают активное вовлечение мышления стратега и его чувства будущего, важно напомнить, что стратегическое мышление является как интеллектуальным, так и социальным процессом, использующим сочетание критического, творческого и аналитического мышления. Ни рефрейминг, ни реперцепция не являются прямым или автоматическим следствием существования набора стратегий, а, скорее всего, возникают в процессе *стратегического менеджмента*. Стратегическое мышление дает возможность получить опыт погружения в процесс обучения. Успешные стратеги не остаются пассивными потребителями нового смысла, продукта, вместо этого они включают себя в каждый фрейм, в каждую историю, тем самым развивая умение прочувствовать каждый вероятный контекст будущего. Репетиция существующих и новых действий позволяет стратегам по-новому воспринимать свои взаимодействия, роли и себя самих в настоящем.

Стратегическое мышление как рефрейминг подразумевает постоянный процесс обучения, т. е. перманентный процесс получения новых знаний.

Как отметил Эйнштейн, информация – не есть знание. Он полагал, что единственными источниками знаний являются опыт и экспертиза, и что люди не могут решать свои проблемы с помощью того же мышления, которое использовалось при их создании. Другой лауреат Нобелевской премии (по экономике), Герберт Саймон, сказал в своей Нобелевской лекции [76]: «Расцвет математической экономики и эконометрики обеспечил два поколения экономических теоретиков огромным садом формальных и технических проблем, которые поглотили их внимание и энергию и отложили встречи с несовершенствами реального мира».

Деятели реального мира заняты постоянным осмыслением. Они представляют себе будущее, а также моделируют его или воображают, как они моделируют его, и решают, имеет ли смысл то, что они и другие представляют. В контексте VUCA-среды им также нужно избегать ловушек линейного мышления, чтобы «заглянуть за угол». Они одновременно страдают от избытка информации, которая может быть важна и иметь отношение к делу, и огромной неопределенности относительно того, к каким ее аспектам следует обратиться. Их мучают вопросы: какую информацию следует рассматривать как достоверную? Как следует оценивать информацию относительно того, может ли она

¹ См. видео: <http://www.theinvisiblegorilla.com/videos.html> (дата доступа: 20.09.2015).

быть полезной и соответствовать поставленной задаче? Как можно понять, как все, что сделано сейчас, будет развиваться в будущем?

Получение «новых» познаваемых и ранее «неизвестных» знаний часто связано с поднятием на поверхность умалчиваемых знаний – типа знаний, на которые ссылался М. Поланьи [57], когда заявил: «Мы можем знать больше, чем можем сказать». Это включает в себя процесс обучения, направляющий внимание на ошибку – вещи, которые, человек думает, что знает, но при критическом рассмотрении обнаруживается, что нет. Знания можно проявить или оставить невысказанными, умолчать, но стратегическое мышление может помочь сделать неявное явным.

Знания связаны с поиском истины; знание чего-либо проявляет и делает доступными те части того, что мы считаем истиной, известной нам об этом.

Отрасль философии, изучающая, как люди знают и знают истинно, называется эпистемологией. Эпистемология имеет значение в любой области знаний и профессиональной практики, потому что заданная эпистемологическая позиция лежит в основе методологического подхода, используемого в процессе исследования, включая сценарное планирование. Каждый методологический подход, в свою очередь, снабжен своим набором методов, приемов и инструментов. Они используются для того, чтобы приблизиться к идеалу истины, которого стремятся достичь эпистемология и методология. (Родственным разделом философии является онтология, касающаяся самой природы бытия и реальности.)

В философии западных мыслителей существует давняя традиция, которая предлагает различные эпистемологические позиции, помогающие установить, является ли данное утверждение истинным и, таким образом, считается ли оно знанием. Эта традиция была тщательно исследована К. Уэстом Черчменом в книге *Design of Inquiring Systems* («Структура вопрошающих систем») [21], наши последующие рассуждения адаптированы из нее.

Согласно К.У. Черчмену, Джон Локк предположил, что истинность возникает в результате *индуктивного* процесса исследования, когда исследователь смотрит на то, что он/она видит, и создает ассоциации и обобщения относительно мира. Главным мериллом для Локка в вопросе о том, «истинно» ли то или иное суждение, было: существует ли консенсус среди «сообщества исследователей» по этому поводу. Такая точка зрения все еще очень жива сегодня. Она лежит в основе рецензирования в научных журналах, когда сообщество ученых, представленное рецензентами, определяет, можно ли опубликовать манускрипт, и станет ли он последней версией того, что уже известно как истина

в данной области исследования. Исходя из этого предложенного Локком идеала истины, рекомендуется проводить различные раунды коллегиальной экспертной оценки черновых версий сценариев, а затем их более отточенных версий.

Готфрид Лейбниц выдвинул идею о том, что истина заложена во врожденных идеях и проявляется в аксиомах, полученных посредством *дедуктивного* процесса. Здесь исследователь подчеркивает производство теоретических гипотез и использование логики. Гипотезы, с точки зрения Лейбница, должны создаваться и проверяться на соответствие аксиомам, и те, которые согласуются с аксиомами, должны рассматриваться как «истинные», поскольку они не содержат противоречий. В эпистемологии Лейбница истинные результаты добавляются в систему истины как часть растущей сети фактов, и при генерировании знаний ожидается, что эти сети фактов сойдутся и сформируют оптимальную сеть, объясняющую все.

Иммануил Кант объединил две предыдущие эпистемологические позиции в поисках продуктивного и итеративного синтеза теории и данных. Таким образом, взгляд Канта на истину был более открытым; он включал в себя генерирование гипотез на основе входных данных, а из полученной гипотезы, в свою очередь, генерировались альтернативные модели, так что входные данные могли подвергаться различным интерпретациям. Эти интерпретируемые модели также должны были быть выстроены исследователем как сети фактов, и «истина» должна была быть получена с помощью гипотез, наилучшим образом соответствующих данным и модели. Модели, не дающие удовлетворительных результатов, могли быть «отклонены». Этот способ получения знаний проявляется в обоснованной теории с итерациями сбора данных, теоретизированием на основе собранных данных, дальнейшего сбора данных и т. д. Это очень напоминает то, как стратегическое мышление производит (предварительные) знания, после этого исходный набор сравнивается с продуктами обучения, и (в зависимости от цели и согласованного предполагаемого использования) предлагаемые стратегии затем принимаются, обновляются или пересматриваются [63].

Эпистемологический вклад Фридриха Гегеля был более четкой и разработанной версией кантовской системы исследования. Здесь исследователь создает убедительный «аргумент» для защиты первого тезиса (скажем, «тезиса А»); затем первый наблюдатель задается вопросом, как это было бы – чувствовать и в равной степени твердо верить в антитезу, и вносит такое предложение (скажем, «антитезу В»). Эта антитеза зависит от чувств и веры больше, чем от кантовской логики. Второй наблюдатель (гегелевский

«большой разум») строит новое мировоззрение, в котором конфликт между тезисом А и антитезой В используется для придания нового смысла, проявляющегося как синтез (скажем, «синтез С»). Для гегелевских исследователей такая форма установления истины с помощью итераций «А–В–С» предполагает, что мудрость является результатом столкновения идей, а истина зависит от веры в эффективность дебатов. Современные примеры гегелевских путей к истине – двойные слепые рецензирования в научных журналах, парламентские дебаты, предшествующие определению политики правительства, а также сценарное планирование. В стратегическом менеджменте гегелевская истина проявляется в поиске альтернативных стратегий, которые явно не согласуются друг с другом в отношении того, что может быть уготовлено в будущем, а также вызывают несогласие настолько сильное, насколько стратег может почувствовать в отношении этого будущего здесь и сейчас.

В XX веке К.У. Черчман (предложил другой эпистемологический взгляд на истинные знания, который он приписывал своему учителю Е.А. Зингеру, младшему). К.У. Черчман взял за основу дебаты гегелевского исследователя и признал полезную и, возможно, неизбежную роль множества источников данных, создание и сохранение множества интерпретаций реальности и, таким образом, рассматривал возможность существования множества истин. Он предположил, что эти многочисленные истины будут найдены путем постоянного оспаривания с разных точек зрения системных знаний. В эпистемологии Зингера истина временна, зависит от контекста и основана на двух предпосылках. Первый включает систему мер, определяющих, как должны разрешаться разногласия в группе. Второй включает в себя стратегию согласия, которая поощряет исследователей, ищущих информацию, стремящихся получить истину (истины), чтобы атаковать, оспорить доминирующую парадигму того, что считается истинным в данный момент времени. Это означает, что поиск истины обязательно представляет собой подрывной процесс, стремящийся сместить предшествующие ему взгляды на истину. Тем не менее эта подрывная деятельность носит конструктивный характер, немного сродни широко известным взглядам Дж. Шумпетера [72] на инновации как «творческое разрушение». В стратегическом менеджменте этот конструктивный взгляд на подрывную деятельность и есть то, что мы стремимся получить с помощью рефрейминга.

С тех пор как философ науки Карл Поппер [58] предположил, что истина в лучшем случае является лишь пробной и последней, пока еще не сфальсифицированной версией знания, стало широко распространенным мнение, что

научные теории могут быть только предварительными проявлениями истины и остаются правдивыми, пока не опровергнуты. Дисциплинированные методы воображения, такие как сценарное планирование, помогают в разработке новых гипотез и даже полномасштабных теорий посредством того, что Т. Чермак [20] назвал «теоретизированием». Теория – это конкретный взгляд (хорошо описанный взгляд), с перспектив которого и с помощью которого мы можем увидеть что-либо; она подобна современному набору линз или очкам.

При такой богатой истории описания того, как мы думаем о том, как мы думаем и знаем, неудивительно, что в начале XXI века в общественных науках существовали различные эпистемологии, опирающиеся на «системы исследований», описанные выше. Поскольку их подробное обсуждение выходит далеко за рамки этой книги, сосредоточимся лишь на трех, которые имеют самое непосредственное отношение к стратегическому менеджменту. Общественные науки имеют особую важность в этом контексте, потому что большинство исследований по стратегическому менеджменту исходит из общественных наук.

Эпистемология, наиболее используемая общественными науками, была адаптирована из «естественных» наук (физика, химия и т. д.), а именно в *позитивизм*. Позитивисты, основываясь на лейбницской модели мышления, предполагают, что внешняя реальность существует независимо от того, кто о ней знает, а задача человека состоит в том, чтобы «объективно» обнаружить ее и получить знания о ней.

Во второй половине XX века возникла критика позитивистской эпистемологии, получившая название «*конструктивизм*», она стала популярной благодаря книге *The Social Construction of Reality* («Социальное конструирование реальности») [12]. В конструктивистской эпистемологии предполагается, что все (включая факты) социально сконструировано, поскольку именно люди вступают во взаимодействие со своей средой и конструируют знания, которые от нее получают.

Третья важная эпистемология, которая также возникла в недрах общественной науки XX века, – это *критическая теория*. Она предполагает, что надлежащая роль исследователя состоит в том, чтобы критиковать то, что принято считать известным, уделяя особое внимание структурам и отношениям власти, и их влиянию на то, что известно. Ван дер Хейден [83] отметил, что ценность стратегического мышления заключается в разработке альтернативных контекстов будущего для проверки и оспаривания структуры статус-кво, лежащей в основе «официального будущего». Стратегическое мышление помогает

стратегам занять критическую позицию и отвергает попытки навязать позитивистские показатели эффективности в работе. Вместо этого, эпистемология стратегического менеджмента позиционируется как прагматическая перспектива, в которой особое внимание уделяется совершенствованию процесса разработки стратегий в результате исследования, а не производства знаний, подвергаемых проверке [86].

Одна из формулировок критически-конструктивистской эпистемологии была предложена А. Уилкинсоном и Е. Эйдиновом [96]. Они отличали «сфокусированное на проблемах» от «субъектно-ориентированного» сценарного планирования и предложили третий тип, который они назвали РИМВ – «рефлексивное или мультиагентное вмешательство». Они подчеркивали важность вовлечения различных эпистемологий в основанный на сценариях процесс обучения действиям в общественных интересах. Они предположили, что, сочетая проблемную и субъектно-ориентированную эпистемологии, подход РИМВ может создать более эффективный мост между долгосрочным мышлением и более немедленными действиями. Это также позиционирует рефрейминг как методологию того, что С. Фунтович и Дж. Равец [36] называют «постнормальной» наукой, где научные исследования охватывают оспаривание ценностей и фактов.

Позитивизм в стратегическом менеджменте ограничен, главным образом, потому, что знание будущего не подходит под три критерия установления истины, на которые опирается позитивистское научное знание, а именно: опровержимость, воспроизводимость и последовательность. Эти критерии требуют фактов (чтобы их можно было опровергать); и «при прочих равных условиях» (*ceteris paribus*) лабораторных условий, которые не содержат контекст (чтобы обеспечить воспроизводимость процедуры и согласованность результатов). Но, как уже объяснялось, факты находятся в настоящем и прошлом; а стратегическое мышление явно вносит контекст. Кроме того, оно осуществляется здесь и сейчас для конкретного стратега в конкретных обстоятельствах с определенной целью. Это делает последовательность между конкретными случаями, обеспечивающую возможность сравнения, почти недостижимой. Важно: это означает, что знания о будущем, в данном случае не могут быть «объективными»; а являются («всего лишь») вероятной гипотезой [29]. Это важно, потому что мероприятия по формированию стратегии будут разрабатываться и реализовываться с целью прояснить «гипотетически фактическую» базу знаний (общепринятую мудрость) и оспорить ее в связи с новыми знаниями, наработанными на основе

использования альтернативных концептуальных фреймов и сопутствующей, хорошо обоснованной логики.

Еще один важный аспект знаний для работы по формированию стратегии заключается в том, что, хотя знания создаются с помощью механизмов, метафор и моделей [35, 51], они проявляются, фиксируются и передаются с помощью символов.

Символы помогают разуму делиться знаниями в форме идей, теорий или гипотез, а также в форме информации. Поэтому уделение внимания созданию символов является важной частью обеспечения условий для эффективного стратегического менеджмента.

В стратегическом менеджменте как рефрейминге предполагается, что будущее еще не наступило. Оно еще не произошло в настоящем; это новая, зарождающаяся история, которая фактически еще не реальна.

Будущее всегда является аспектом настоящего. Будущее еще не «имело места», но настоящее всегда «удерживает» будущее, рассматривая его как потенциальное. Действительно, будущее никогда не представляется «позднее», оно всегда (переживается, рисуется в воображении) «сейчас». Фред Эмери хорошо уловил эту точку зрения в названии своей книги *Futures We Are In* («Будущее, в котором мы находимся») [31]. Точно так же К. Шармер [69] предположил, что будущее возникает, появляется, и что эти новые, готовые возникнуть картины будущего уже находятся, скрыты в настоящем. Дэвид Бом [13] ввел термин «подразумеваемый, имплицитный порядок», который представляет собой порядок реальности, присущий настоящему потенциально, но с течением времени этот имплицитный порядок разворачивается и становится выраженной «эксплицитной» реальностью.

В своей книге *Wholeness and the Implicate Order* («Целостность и имплицитный порядок») в 1980 г. физик Дэвид Бом отметил две разные основы понимания реальности. В «эксплицитном» порядке пространство и время являются доминирующими факторами, определяющими отношения зависимости. Это испытываемая нами каждый день реальность.

В «имплицитном» порядке, как он предполагал, «пространство и время больше не являются доминирующими факторами, определяющими отношения зависимости или независимости различных элементов». Вместо этого он предположил, что они получены нами из более глубинного, менее видимого, взаимосвязанного порядка, который он назвал «имплицитным», или «свернутым» порядком.

В более поздних книгах *Unfolding Meaning* («Развертывание смысла») [14] и *On Dialogue* («О диалоге») [15] Д. Бом утверждал, что понимание скры-

того порядка требует «более глубокого слушания и более открытого общения, что поможет справиться со сложными проблемами». Он предложил творческий диалог и обмен предположениями и пониманием как средство, с помощью которого человек и общество в целом могут узнать больше о себе и других.

Можно согласиться с этими взглядами, что долгосрочные перспективы и будущее – не одно и то же. Долгосрочные перспективы всегда стоят где-то позже. Как сказал канадский писатель-фантаст Уильям Гибсон, «будущее уже здесь, оно просто не очень равномерно распределено» [64].

Будущее – это аспект нашего настоящего, и когда мы обращаемся к этому аспекту «в перспективе», мы ожидаем, что что-то придет к нам, что-то отличное от настоящего.

Ученые обнаружили, что участки нашей центральной нервной системы (включая, помимо прочего, наш «мозг»), в которых хранится наше воображение о возможном будущем, также хранят и воспоминания о прошлом. Вот почему сценарии называют «воспоминаниями о будущем» [42, 68]. Эта особенность нашего врожденного механизма управления информацией имеет некоторые недостатки. В памяти мы храним эвристику (или практические правила), которые не раз нам хорошо помогали и от которых мы обычно зависим в принятии решений в ситуациях, соответствующих какому-либо шаблону, из тех, что мы испытывали ранее. Такая эвристика характеризуется как предварительными суждениями или концепциям, так и предубеждениями в принятии решений, которые «закрепляют» ожидания и перспективы. Тем не менее в исследовании 80 неудачных стратегий Финкельштейн и др. [33] установлено, что 82% крахов были связаны с «вводящими в заблуждение предварительными суждениями».

Помогая стратегам разрабатывать альтернативные фреймы познания, стратегическое мышление стремится сделать предубеждения явными и видимыми для них, чтобы они стали обсуждаться продуктивным и конструктивным образом. К. Шлаг [70] и Дамасио [27] предположили, что в терминах когнитивной психологии такие предубеждения подкрепляются эстетическими (привлекательными/отталкивающими или красивыми/безобразными) формами, которые информируют наше мышление; они действуют еще до того, как более четкие соображения, такие как этика (хорошая/плохая), повлияют на наше принятие решений.

Это означает, что рефрейминг, к которому стремится современный стратегический менеджмент, должен работать на глубинном уровне сознания, используя информацию, хранящуюся в невербальных формах. Многие еще

предстоит сделать для когнитивной психологии и неврологии в исследовании того, как работает эта ясность.

Таким образом, вероятные контексты будущего являются, что наиболее важно, знаниями о текущей ситуации и способствуют лучшему пониманию того, как данный контекст может разворачиваться в разных ситуациях будущего. Такие знания часто ранее не были заметны (оставались «умалчиваемыми») или недооценивались стратегами либо же они могут быть новыми или вновь созданными.

Такое обращение к знаниям контекста выполняется людьми обычно, повседневно, но при этом они не осознают, что они это делают. Так же, как йога помогает человеку сосредоточиться на дыхании, которое человек делает всегда (дыхание глубокое или поверхностное, быстрое или медленное?), так и стратегическое мышление помогает людям обратить внимание на контекст и в настоящем сосредоточиться на будущем. Пьер Вак считал такую осознанность очень важной – он был озабочен тем, как лучше всего привнести восточные ментальные практики в залы заседаний на Западе. Он назвал это «интуицией»: умением заглянуть в «микромир» своего разума с помощью «макромира» в своем контексте, а затем испытать в итерациях интуитивные озарения с эмпирическими реальностями, рассматривая их как новое своим перестроенным рефреймингом разумом.

Как уже отмечалось, рефрейминг включает в себя заново сформированное понимание своей ситуации, которое стратеги, формирующие стратегию, создают с помощью воображаемых контекстов будущего. Если стратеги, имеющие один фрейм, рассматривают альтернативные рефрейминги, то после проведенного сравнения они будут лучше воспринимать свою ситуацию. Иными словами, стратеги хотят быть лучше подготовленными к тому, что произойдет в будущем. Чтобы понять возможности и проблемы, которые несут для них перемены в контексте будущего, им рекомендуется смотреть на этот контекст с контрастных точек зрения, которые могут помочь им увидеть альтернативный способ формирования своего понимания.

Такой рефрейминг знаний часто создает новый общий стратегический словарь через социальные процессы поиска смысла.

2.2.2. Стратегический рефрейминг

Стратегический менеджмент в идеале не является линейным «проектом» с началом, серединой и концом или (в идеале) одноразовой акцией, а представляет собой повторяющийся, итеративный процесс, обеспечивающий и поддерживающий корпоративное обучение.

Делая шаг вперед в этом понимании, мы наблюдаем отношения между рефреймингом и реперцепцией как коэволюционные. Таким образом, они подпитывают друг друга, и благодаря этому генерируются новые знания, и среди тех, кто участвует в деятельности, развивается обучение. Это помогает сформировать общее понимание настоящего и, в свою очередь, позволяет рассматривать все больше и больше стратегических альтернатив.

Процесс рефрейминга обеспечивает контрастное сравнение альтернативных будущих контекстов с целью обеспечить конструктивный обмен взглядами.

Обычно это происходит в «стратегическом общении», которое специалисты по стратегическому менеджменту разрабатывают и поддерживают как пространство безопасного высказывания разногласий и превращения их в полезный актив. Это принятие различий и даже разногласий способствует выявлению умалчиваемых знаний и генерированию новых знаний. Это также помогает сформировать общее понимание настоящего и, в свою очередь, позволяет рассматривать все больше и больше стратегических альтернатив. Реперцепция возникает, когда определяется новый курс действий.

Эволюционная наука не является прогностической, но предоставляет доказательства того, что как конкурентные стратегии, так и стратегии сотрудничества, а также понятие «случайность» являются ключевыми чертами коэволюции живых систем и их более широкого контекста. Ценность стратегического менеджмента как способа преодоления этого ограничения позволяет стратегам рассматривать новые и лучшие альтернативы, касающиеся конкуренции и сотрудничества, создавая и изменяя альтернативные будущие контексты для разработки уникальной стратегии. Можно учитывать идеи Эмери и Триста, которые также предположили, что более тесное сотрудничество между организациями, сосуществующими в турбулентных средах (будь то в одном и том же секторе или между секторами), поможет им добиться успеха в условиях нестабильности. Это было недавно подтверждено исследованиями, указывающими на то, что в турбулентной среде усиление конкуренции на уровне фирмы может подорвать устойчивость всей отрасли [73].

Можно предположить, что со временем корпоративные инновации, полученные в результате этого сотрудничества на местах, могут либо не отражать в достаточной мере сложность (не иметь необходимого разнообразия информации о функциях и участниках системы) и/или могут стать негибкими. В результате мы можем получить форму нового эндогенного кризиса, который также распространяется и на другие со зависимые области. Возможно, это

именно то, что произошло во время финансового кризиса 2008 г., когда регулирующий надзор не поспевал за взаимодействием растущего числа посредников в системе на местах. В результате эти проблемные «токсичные активы» подорвали доверие всей финансовой системы, и их косвенные воздействия касались реальной экономики и прорывались сквозь ткань многих обществ.

Р. Рамирес и А. Викинсон считают, что ощущение будущего формирует понимание, внимание и действие, независимо от того, является ли это ощущение будущего явным, или оно действует негласно. Развитие более ясного и гибкого ощущения будущего – не простой и ясный процесс. Необходимо преодолеть когнитивные, поведенческие, культурные и институциональные барьеры. Гуру менеджмента Питеру Друкеру приписывают такие слова: «Самым распространенным источником ошибок менеджмента является неумение найти правильные ответы. А по сути это неумение задать правильные вопросы. Нет ничего более опасного в бизнесе, чем правильный ответ на неправильно поставленный вопрос.

Неопределенность порождает беспокойство, а общедоступная информация может интерпретироваться многими по-разному, вызывая двусмысленность. Это способствует соперничеству в разработках стратегических фреймов и определяет, какие «факты» и «данные» имеют отношение к «официальному будущему».

Кроме того, социальный процесс стратегического менеджмента в перспективе способствует рефреймингу ситуации, открывая безопасное пространство в настоящем так, чтобы разногласия по поводу того, что может произойти в будущем, можно было выявить и исследовать. Безопасные пространства обеспечивают и поддерживают расширенный формат стратегического общения, в ходе которого затухает основанное на антагонизмах соперничество по поводу разработки стратегических фреймов, и создают условия для корпоративного обучения [83].

Важно понять, в каком смысле устремление взгляда в будущее является социально обусловленным процессом, особенно в корпоративных условиях. Сегодня, как правило, человек принимает стратегические решения не в одиночку, а находясь в группах людей и оказывая влияние на многих людей; соответственно, имеют значение вопросы, касающиеся того, какие временные горизонты использовать, а также социальные аспекты временных рамок [64].

Создание фреймов и рефрейминг осуществляют люди, работающие вместе в группах и совместно создающие вероятные, важные, сложные и запоминающиеся контексты будущего, используя методы повествования и открытой

системы мышления. Получающееся в результате совместное производство вероятных альтернативных контекстов будущего преобразует ощущение будущего в настоящем, позволяя заметить новые сигналы изменений и принять их как разумные.

В сущности, социальные процессы в мероприятиях по рефреймингу создают «безопасное пространство», в котором можно выявлять все больше и больше точек зрения и сравнивать альтернативные фреймы с целью генерировать новое и общее понимание для проверки и разработки альтернатив действий. Это «безопасное пространство» является ключом к следующим моментам:

- вывод на поверхность и обмен новыми (умалчиваемыми и часто «неудобными») знаниями о текущей ситуации;
- выявление и прояснение доминирующего стратегического фрейма (т. е. «официального будущего»), лежащего в основе существующего плана действий, и обеспечение возможности его безопасной проверки и конструктивного оспаривания;
- создание или расширение стратегических диалогов, в которых можно проводить сравнение контрастных фреймов таким образом, чтобы можно было рассмотреть новые и различные альтернативы;
- сохранение набора альтернативных стратегических фреймов, позволяющих руководителям лучше ставить вопросы о том, что происходит сейчас;
- пересмотр того, остаются ли предположения, касающиеся контекста и основных возможностей, лежащих в основе, существующей «социальной лицензии на ведение деятельности», все еще в силе. Например, как компания Shell использует свои глобальные сценарии в качестве «открывающих двери» инициатив, направленных на построение лучших отношений с более широким спектром стэйкхолдеров и сохранение своей лицензии на ведение деятельности в разных странах или регионах.

Так как же функционирует безопасное пространство? Оно становится безопасным, благодаря предотвращению двух типов дисфункций.

И. Дженис и Л. Манн [44] определили ошибки, допускаемые группами при принятии коллективных решений, что, конечно же, влияет на стратегию. Они придумали термин *групповое мышление*, чтобы описать тенденцию некоторых групп, пытающихся минимизировать конфликты в стремлении достичь консенсуса. Когда это происходит, возникают циклы недостаточной проверки, анализа и оценки альтернативных идей, поэтому в конечном итоге группа сходится к одному решению, которое вступает в силу и больше

не может подвергаться обжалованию. Опасаясь прийти к заикливанью на фактически существующем групповом мышлении, общественные силы, борющиеся за соответствие нормам, склонны ограничивать широту выбора альтернатив, которые может рассматривать та или иная группа, принимающая решения, иногда приводя такую группу к выводам, которые ни один из членов не хочет принимать. Процессы группового мышления продвигают поверхностные, упрощенные и стереотипные взгляды и душат творческую и независимую мысль.

Противоположный, столь же пагубный групповой процесс – это *фрагментация*, когда каждый индивидуум видит только свою собственную точку зрения и отказывается даже признать другие альтернативы как жизнеспособные.

Групповое мышление и фрагментация – важные источники предвзятостей в суждениях при принятии групповых решений. Р. Рамирес и А. Вилкенсон предположили, что проведение рефрейминга, который при этом имеет место, могут помочь людям, работающим в группах, избежать группового мышления и фрагментации в своей работе над выработкой стратегии. Для достижения этого процесс формирования стратегии должен быть спроектирован так, чтобы создать безопасное пространство для продуктивного управления разногласиями, превращая их в полезные активы [64].

Рефрейтинг в конечном счете дает более широкие социальные выгоды, выходящие за рамки традиционного подхода к инструментам поддержки принятия решений. К ним относятся преодоление барьера и высвобождение «запертого» чувства будущего, которое стало теперь неотъемлемой частью организационных критериев и принципов, и ускорение разработки и освоения нового и общего стратегического словаря, который может позволить людям участвовать в совместном осмыслении и формировать новый социальный капитал.

Проблемы и задачи, которые мы заинтересованы изучить с использованием рефрейминга, – это те, что возникают в условиях VUCA-среды, те, что часто озадачивают и решение их в некотором роде «проблематично», поскольку они указывают на «неудобные» проблемы и вопросы. Мотивация использования сценарного планирования в поиске новых способов решения этих озадачивающих нас ситуаций может быть разной. Она может включать поиск новых возможностей, улучшение бизнеса, который уже хорошо развивается, или подготовку успешной стратегии для новой внешней среды; или же это может быть предотвращение потерь, уменьшение конфликтов, борьба с попытками захвата власти и т. д.

Постоянные проблемы или возникающие вопросы часто обсуждаются как угрозы для устоявшихся организаций, будь то в частной, общественной или гражданской сферах; или же они могут повлечь за собой новые возможности для бизнеса. О таких угрозах и возможностях всегда много говорят, т. е. всплывают они из социума и в социуме формулируются.

В «разговор» при этом включают и ссылки на прошлое, а также страхи и надежды относительно будущего. Мы затрагиваем смесь фактов («жестких» данных), анекдотов (фрагментов историй) и ценностей (нормативных суждений) – все они интерпретируются с помощью некой линзы, такой как научная теория или идеология. Некоторые ситуации, сконструированные как «проблемы», могут прийти с уже доступным и широко приемлемым «решением»; те же, которые считаются «проблемными ситуациями», «злостными или неразрешимыми проблемами», «проблематикой», «беспорядками» или «бесхозными проблемами», не вписываются в доступные подходы к решению проблем. Они обычно несут в себе неопределенность, а не управляемые и поддающиеся количественной оценке риски; они могут вызвать спор о природе причин и могут породить конфликт при применении решений, превращая будущее в «игровое поле в борьбе за власть» [82]. Действительно, будущее может не содержать в себе фактов, но оно полно мнений, ожиданий и эмоций, которые приводят к противоречивым убеждениям [19] и видятся как неопределенность.

Во всех случаях проведение рефрейминга и реперцепции заставляет пересмотреть ощущение будущего, которое лежит в основе официальной картины будущего, т. е. существующей стратегии и видения организации, и предлагает альтернативное осмысление.

В рамках организаций лица, участвующие в принятии решений, делают это в группах других людей и для них [84]. Командное принятие решений включает в себя процессы осмысления, когда люди рассказывают друг другу истории, пытаясь разобраться в происходящем [87].

Хотя даже в организациях поиском смысла занимаются отдельные личности, он по своей сути неизбежно является «социальным и системным» процессом [93]: люди имеют влияние вместе, не по одиночке.

Текущие процессы поиска смысла часто бывают не предаваемыми огласке и неявными, и их редко подвергают сомнению до тех пор, пока не произойдет какое-либо прерывание – шок, вызванный скандалом, авария, сбой или кризис, вызванный причинами извне. Неожиданные события навлекают «жесткий аудит» на процесс осмысления [94]. Однако не каждый кризис со-

здает возможность для эффективного обучения. Более того, можно утверждать, что, сталкиваясь с новизной чего-то, что, как мы представляем, может произойти еще до того, как это ворвется в нашу реальность как «кризис», и действуя при этом с привлечением сценарного планирования, мы находим более эффективный способ подготовки к внезапным и разрушительным переменам, случающимся в условиях VUCA-среды. Ясно, что рефрейминг не является способом лучше предсказать конкретный кризис, а, скорее, представляет способ укрепить возможности и культуру организации для большей готовности к стратегическим сюрпризам.

Организации развиваются вместе со своим контекстом и могут быть поняты только через взаимодействие множества различных частей. Поскольку до сих пор не существует прогностической научной теории этой эволюции, исключительно из прямых наблюдений знание возможных будущих ситуаций получить невозможно. Знание о будущем в условиях VUCA-среды часто является «неудобным» знанием [23]. К. Вейк [91] предположил, что неудобные знания могут быть связаны с неспособностью действовать, таким образом они влияют на то, что люди позволяют себе видеть и о чем говорить. Им нелегко это сделать. Как заметил Крис Аргирис [10], многие высококвалифицированные специалисты предпочитают сосредотачиваться лишь на том, что они знают и/или на что могут влиять. То есть им нравится продолжать работать в том формате, который для них стал удобным форматом знания их ситуации и более широкого контекста. Они предпочли бы не связываться с неснижающейся неопределенностью и ее последствиями, поскольку не желают терять контроль, что, по мнению К. Вейка, было бы крайне некомфортным «отпусанием из рук» своей профессиональной роли.

Для некоторых людей в некоторых ситуациях коварная турбулентность, неопределенность, новизна и/или неоднозначность, бушующие на бизнес-ландшафтах, могут восприниматься как принятие стратегических решений в условиях постоянного кризиса [40], а не разовые чрезвычайные события, после которых можно ожидать периода «нормальности».

Одним из способов, с помощью которого люди в организациях могут инициировать процесс явного и целенаправленного осмысления, являются мероприятия по сценарному планированию. Этот процесс является перспективным, поскольку он предлагает четкое рассмотрение и противопоставление альтернативных будущих возможностей для создания фрейма и рефрейминга ситуации, которая в противном случае продолжала бы вызывать

у людей все большую тревогу и уменьшала бы их уверенность в том, что они способны справиться с трудностями. Он также ретроспективен, потому что осмысление состоит из воображаемых будущих фреймов, которые «ретроспективно» возвращаются в настоящее. Осмысление происходит при репетициях действий в альтернативных контекстах будущего. Сопоставляя, контрастируя последствия вероятных альтернативных вариантов будущего с их нынешним положением, люди вовлекаются в ретроспективный анализ – от воображаемых возможных вариантов будущего до оценки последствий вариантов действий сегодня.

Это конкретное средство поддержки осмысления может помочь развитию организации [93]. Наличие альтернативного механизма преодоления трудностей, такого как сценарное планирование, позволяет людям в условиях VUCA-среды стать более готовыми справиться с (растущей) неспособностью действовать, столкнувшись с проблемами [95]. В свою очередь, они становятся более открыты для пересмотра и анализа своей миссии, идентичности и основных возможностей с помощью альтернативных фреймов будущего. Это относится к тому, что экономисты, практикующие бихевиористический подход, называют «якорением», т. е. человеческой привычкой полагаться на знакомое (и, следовательно, на прошлое), чтобы судить о чем-то, прикрепляя, таким образом, свою интерпретацию новых сигналов к прошлым опытам, проверенным событиям и сопутствующим рамкам [81]. Отпустить такие якорные привязки и признать, что то, с чем мы сталкиваемся, совершенно беспрецедентно, трудно; но эту трудность можно уменьшить, предварительно представив версии этих новых событий с помощью сценарного планирования.

Как мы видели ранее, когда речь идет о возможности возникновения конфликта, обучение в условиях кризиса также может быть затруднено, если ситуация перерастет в «соперничество по созданию стратегических фреймов», в котором противоборствующие фракции предлагают то, что, по их мнению, является (единственным) «правильным» видением относительно происходящего, и высмеивают любую альтернативу, предлагаемую «другой стороной», как «нереальную» или ошибочную. Соперничество по созданию стратегических фреймов может отражать явную или скрытую динамику власти и часто поднимает вопросы типа «а судьи кто?», и кто наделен большим авторитетом, например, кто решает, когда следует принимать решения, что думать о будущем и на каком основании?

2.2.3. Рефрейминг и сценарное планирование

Поскольку будущее «еще не здесь», но при этом «неотъемлемая часть» настоящего, знание о нем в лучшем случае может быть только частичным, гипотетическим и приблизительным. Это лучше всего может быть обеспечено за счет сценарного планирования [64]. Пьер Вак [85] предположил, что важная роль сценарного планирования в стратегии состоит в том, чтобы отделить то, что он назвал «предопределенными элементами», т. е. «липкие» тенденции, которые будут продолжаться во всех сценариях данного набора, от тех частей будущего, которые оставались зависимы от сценария, т. е. «критической неопределенности».

Новые идеи создаются в сценарном планировании путем выявления, исследования и, что наиболее важно, объединения критических неопределенностей. Это также вызывает новые вопросы, которые во многих сценариях ведут к дальнейшим исследованиям. Это очень похоже на то, как исследования в области социальных наук создают обоснованную теорию.

Таким образом, знания в стратегическом менеджменте обычно вовлекают стратегов открыто обращаться к познаваемым, известным и (для них) неизвестным аспектам контекстов будущего, в которых они могут находиться. Для любого отдельного стратега мероприятие по сценарному планированию – исследование границ того, что известно. Из этого следует, что сценарное планирование в совокупности расширяет рамки того, о чем отдельные стратеги могут говорить, знать и ценить.

В условиях VUCA-среды применимость вероятности ограничена, поэтому стратегам следует избегать поиска точных прогнозов в ситуациях, когда их ожидать нелогично. «В неоднозначном, постмодернистском мире, наполненном политикой интерпретации и конфликтующими интересами и населенном людьми с множеством переменных идентичностей, одержимость точностью кажется бесплодной и особо не приносит практической помощи» [89].

Сценарное планирование помогает людям представить себе возможное будущее и обсудить новые разработки. Сценарное планирование стремится помочь стратегам в условиях VUCA-среды продуктивно справляться с иначе неразборчивыми загадками или дилеммами, а также лучше понимать последствия неопределенностей, с которыми они сталкиваются. Эти неоднозначности могут показаться несовместимыми фактами, которые без сценарного планирования могут привести к фрагментации, но сценарное планирование может помочь извлечь интересную информацию.

Сценарное планирование также помогает стратегам уточнить, в чем, по их мнению, они должны добиться лучшего понимания: среди таких явлений, как догадки, сомнения, плохо определенные и неловко обозначенные проблемы. Кроме того, возникающие почти неощутимые тенденции, которые могут вызвать неудобные вопросы в умах людей, могут быть подняты на рассмотрение, обсуждены и пересмотрены для дальнейшего изучения. Люди иногда четко осознают, но иногда лишь смутно или неявно представляют себе, что понимают эти изменения не очень хорошо, особенно с точки зрения того, какой смысл в них кроется или как они могут развернуться. Это относится к не оглашаемым знаниям, а также к вопросам, которые остались несформулированными. Обновление фреймов помогает более продуктивно рассматривать такие вопросы.

Ситуации риска отличаются от ситуаций неопределенности [48]. Р. Рамирес и Дж. Равец [62] подчеркнули опасность применения инструментов управления рисками, предназначенных для работы в стабильных и предсказуемых ситуациях, для новых или неоднозначных задач, часто характеризующихся глубокой неопределенностью (называемой неопределенностью Найнджиана) условий VUCA-среды. Например, инструменты вероятностной оценки риска предполагают нормальное статистическое распределение данных, собранных в прошлом, и ожидается, что они останутся актуальными при принятии решений о будущих ситуациях. То есть основная причинная структура – «системные условия» – не меняется. В этих ситуациях так называемая «кривая нормального распределения» («нормальное» или гауссовское распределение) обеспечивает точное руководство в распределении будущих событий. Например, в отрасли предоставления услуг по страхованию страховщики полагают, что демография – это судьба. Страховые выплаты основаны на полученном статистическими методами профиле риска для населения, и из года в год, по мере сбора новых данных, сумма данных выплат корректируется. Высокие, но маловероятные риски, как правило, исключаются из общего страхового покрытия или связаны с дополнительными расходами (например, страховое покрытие в экстремальных видах спорта, таких как парапланеризм или катание на лыжах вне трасс).

Однако, когда происходит какое-либо новое событие, оно по определению выходит за пределы любой статистической оценки вероятности. Например, кто бы мог предсказать, что самый быстрый рост заболеваний, передаваемых половым путем, в Великобритании будет происходить среди населения старше 60 лет? Эксперты предположили, что это может быть связано с доступностью препарата Виагра, который сам был открыт при лечении

сердечных заболеваний. Точно так же финансовый кризис 2008 г. продемонстрировал, что использовать вероятностную оценку для оценки возможности катастрофы новой ситуации просто безрассудно. В этом случае глобализированная финансовая система стала намного более сложной ввиду широкого использования новых финансовых продуктов, автоматической торговли и длинных непрозрачных цепочек посредников в банковском секторе, действующих между кредиторами и заемщиками [64].

Таким образом, рефрейминг помогает людям взаимодействовать с глубинной неопределенностью, и именно поэтому вероятность не дает возможность оценить, какой сценарий действий может разворачиваться.

Исследуя вопросы применения сценарного подхода (планирования) в условиях рефрейминга, необходимо учитывать, что усиливается внимание к настоящему по отношению к будущему.

Ф. Джеймсон [43] отметил снижение внимания к настоящему в эпоху постмодерна. То, что необходимо сейчас, становится доминирующим над тем, что важно в будущем и способствует развитию синдрома «вечного пожараотушения». Широко распространенный в политической и экономической жизни подход с учетом краткосрочной перспективы логически подразумевал исключение ощущения будущего, в котором больше внимания будет уделяться потенциальным возможностям, и лишение его права на существование. Подобным образом это сосредоточение внимания на «сейчас» может исключить исторический аспект из рассмотрения в ситуативном анализе. В свою очередь это может привести к появлению слепых зон, что делает неотложные задачи более приоритетными, чем важные, поскольку люди тратят слишком много времени на «борьбу с пожаром» и слишком мало времени на обдумывание и разработку мер его предотвращения.

Р. Акофф [6] выделил пять позиций относительно будущего: реактивную, ориентированную на прошлое; неактивную, которая ориентирована на настоящий момент; преактивную, связанную с предсказанием будущего; проактивную, связанную с созданием будущего; интерактивную, вовлекающую в работу над созданием будущего. Б. Адам и К. Гровс [7] предложили два противоположных фрейма относительно будущего. С фреймом «будущее–настоящее» предположения о будущем формируют понимание настоящего; с фреймом «настоящее–будущее» будущее рассматривается как продолжение того, что произошло в прошлом. По-другому А. Кахане [46] выделил то, что он назвал двумя позициями по отношению к будущему, которые могут лежать в основе исследований и мер, принимаемых в социальных системах. Его «реактивная

позиция» предполагала, что будущее не может быть изменено, но его можно лучше предугадать; его «активная позиция» предполагала, что будущее может и должно быть изменено.

Р. Норманн [55] предложил структуру, с помощью которой можно определить временной горизонт для ряда сценариев относительно ментального пространства, которое он назвал «концептуальным будущим». Такая «концептуализация» основывается на фактическом значении «будущего», согласно определению, которое приводится в Оксфордском словаре английского языка. В английском языке, как сообщает словарь, будущее событие считается «наступающим или грядущим временем». Другими словами, будущее – это не то, во что мы вступаем, а то, что приходит к нам. (Это также означает, что будущее отличается от долгосрочного, что всегда происходит позже.) Более того, в английском языке то, что произойдет в будущем, считается «условием в грядущем времени, отличным от настоящего». Таким образом, в «будущем» заложена отличительная черта, отличающая его от «настоящего». Наконец, внимание к будущему влечет за собой то, что в словаре называется «ожидаемое, предполагаемое состояние (человека, страны и т. д.)». Таким образом, будущее на английском языке также является неотъемлемым, даже неизбежным аспектом настоящего [64].

Таким образом, концептуальное будущее рассматривается как ментальное пространство, позволяющее разуму освободиться от рамок, в которых он пребывал, использовался и ограничивался в настоящем и в прошлом. Его роль состоит в том, чтобы помочь освободить воображение и вывести на поверхность умалчиваемые знания и интуицию, но при этом быть полезными и в настоящем. Концептуальное будущее варьируется в разных отраслях: десятилетия в нефтяной промышленности, месяцы в мобильной телефонии.

Чтобы прояснить концепции будущего времени, доступные для стратегов и в процессах принятия решений, Р. Рамирес с группой ученых разработали эвристический инструмент, который назвали «тремя стрелами времени», представленный на рис. 2.5 [64]:

– белая стрела представляет будущее, воплощенное в нашем планировании действий. Это будущее зависит от нашей воли. Оно проявляется в таких процессах, как графики, дорожные карты с этапами, планирование бюджета и цели с подробной постановкой задач и планами действий. Управление целями и большинством видов планов (стратегических, тактических, оперативных) – знакомые примеры данной позиции, относительно будущего. Белая стрела основана на нашем ощущении разрыва между нашей нынешней ситуацией и видением, к которому мы стремимся. К примеру, компания, стремящаяся

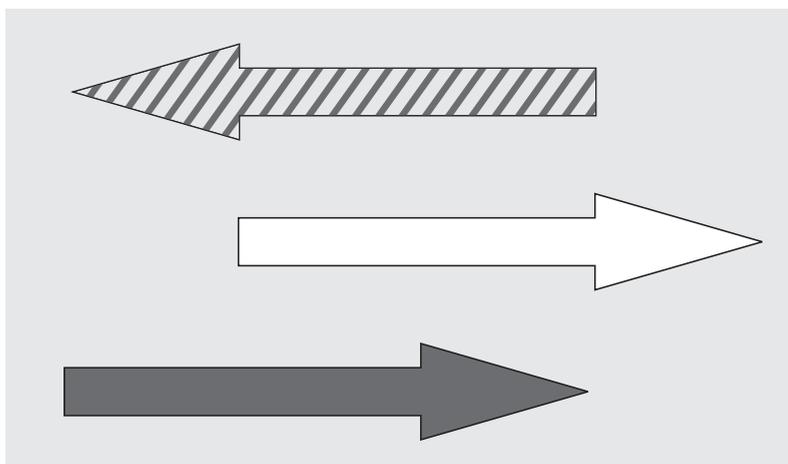


Рис. 2.5. Три стрелы времени ОПСП

увеличить прибыль в 4 раза за три года, будет распределять соответствующие задачи для достижения этой цели на различные части организации. Точно так же правительство, стремящееся удвоить количество рабочих мест, доступных 18–25-летним соискателям, преобразует это стремление в соответствующие цели и задачи для отдельных министерств. Эта белая стрела может скрыть более глубокие предположения о том, как должен функционировать мир, такие как глубоко скрываемый рассказ или миф о прогрессе;

– временная шкала черной стрелы отражает импульс прошлых, событий, которые уже произошли и которые, как ожидается, будут продолжать оказывать влияние на ситуацию в будущем.

Черная стрела черпает информацию из сканирования горизонта, планирования на основе прогнозов и анализа влияния трендов/мегатрендов. Например, правительства полагаются на демографические прогнозы, чтобы предвидеть, сколько детей родятся и должны будут получать образование, или рассчитать, когда и как долго нужно будет выплачивать пенсии. Такой анализ, в свою очередь, определяет сроки белой стрелы и целевые показатели для родильных домов и программ строительства школ;

– заштрихованная стрела изображает будущие события, которые грядут для нас, независимо от нашей воли. Заштрихованная стрела черпает информацию из перенаправления внимания на новые разработки, возникающие проблемы, слабые сигналы, разрушительные перемены и т. д. Здесь важную роль играет воображение. Например, никто не мог бы предсказать рост цифровой

экономики за последние десять лет, используя доказательную базу, доступную на временной шкале черной стрелы в 2000 г. Примером этого является то, что, когда на выходных в сентябре 2014 г. iPhone 6 был выпущен в США, его пользователям было предоставлено больше компьютерной мощности, чем всему миру в 1995 г. Действительно, компании, организованные по принципу «равный-равному», такие как Uber и Airbnb, даже не существовали в 2000 г., разве что в чьем-то воображении.

Существуют два логических способа выражения воображаемого (или «интуитивного») будущего контекста. Один из способов – описание в терминах системы причинно-связанных переменных – системная карта. Другой – рассказать историю, которая связывает будущее с настоящим, с началом, серединой и концом того, что произошло и как. Вероятность формирования стратегии развивается путем итерации между этими двумя логическими описаниями, пока не будет достигнута согласованность. Именно эта согласованность между сюжетной линией и системной картой является ключом к совместной разработке, тестированию и оценке вероятности. Вероятность также совместно вырабатывается в том смысле, что люди разрабатывают, тестируют и уточняют, собираясь вместе и совместно создавая системные карты и сюжетные линии. Итерация между этими различными логическими описаниями способствует дальнейшему пониманию и внесению большей ясности в отношении более глубокой структуры, на которой строится данная проблемная ситуация.

Итерация между картрированием и рассказом историй помогает выявить витки обратной связи, определяющие стабильность процесса формирования стратегии.

Такая системная карта (состояние-домен) разрабатывается в социальном процессе построения модели [84]. Стратеги могут начать с создания логической структуры, фрейма для каждого сценария и постепенного совершенствовать и уточнять эту логику с помощью циклов рассказывания историй или наоборот.

История описывает серию событий и то, как они соотносятся во времени и связаны с различными действующими лицами, т. е. персонажами истории. Действие истории разворачивается во времени; у каждой истории есть начало, середина и конец. Если сюжетная линия слишком сложна, вспомнить ее будет нелегко. В стратегическом менеджменте рассказывание историй не направлено на создание великолепных романов: сценарии представляют собой мощные и запоминающиеся «фреймы-истории», а не полноценные и законченные романы, такие как «Война и мир» Л.Н. Толстого. Разработка достаточно запоминающихся и все еще открытых историй позволяет стратегам погрузиться в новый и отличный от других контекст будущего. С помощью этого они также

развивают ощущение будущего и могут исследовать стратегические для себя, чтобы достичь необходимого уровня детализации.

Рассказывание историй также помогает извлекать умалчиваемые знания и учит людей уважать различные точки зрения и представлять новые возможности, а также важно для достижения общего понимания. Оно включает в себя несколько кругов – создание, рассказ, уточнение, пересказ – и циклы с созданием системной карты для обеспечения вероятности.

История – это не позиция, поэтому никто не должен быть «за» или «против». Способность историй формировать реальность редко признается в технократических профессиональных культурах, где профессиональная подготовка заложена в позитивистской эпистемологии с верой в объективные факты, независимые от наблюдателя. Тем не менее каждый человек всегда пребывает во многих историях – в семье, в учреждениях, с которыми он связан, в религии и культуре, в регионе, в сфере профессионального развития.

Процесс рассказывания историй имеет решающее значение для запоминаемости, потому что, как отметил нейробиолог Дэвид Ингвар, часть мозга, где хранится память, также является и той, где работает воображение. Человеческий мозг сознательно и подсознательно обрабатывает сигналы, поступающие из окружающей среды, и репетирует возможные действия и варианты, не в узком смысле предсказания того, что произойдет, а в смысле поиска «временных путей» или того, что Ингвар назвал «значимыми воспоминаниями о будущем» [42].

Эффективные сценарные повествования, как и хорошая литература, являются «историями с открытым концом», помогающими их читателям, используя их, генерировать смысл: Р. Рамирес считает, что эффективные стратегические сценарии должны походить на хорошую литературу – они должны читаться пользователями таким образом, чтобы помочь их уму сделать будущее «более реальным, чем реальность». Под этим подразумевается более реальное воображаемое будущее, чем фактическое, реально существующее настоящее, так что картины будущего проясняются в разуме, чтобы мы вновь могли к ним обращаться [61].

Таким образом, стратегические сценарии, как и романы, можно понимать как сканирования или изыскания, часто выражаемые в письменной форме как рассказы о том, что еще предстоит представить. Эти художественные повествования представляют собой отношения между автором (стратегом) и читателем (пользователем стратегии). В этих отношениях автор позволяет читателю представить, т. е. сформировать ясные, просвещенные, даже сияющие ментальные образы того, что может произойти, так что эти четко

отображаемые картины будущего занимают «реалистическую» позицию во внимательном разуме пользователя.

Т. Гранди также отмечает, что уникальные и новые ситуации не могут быть эффективно описаны без изобретения новых концепций и терминологии. Например, 10 лет назад никто не слышал о Твиттере, а теперь даже президенты пишут твиты. Такие понятия, как бизнес-модели «равный-равному» и «общая экономика», больше не воспринимаются как нечто невообразимое, а вполне реальны, что очевидно проявляется в быстром росте таких компаний, как Uber и Airbnb. Точно так же стратегические опасения по поводу «устойчивого развития» и «инклюзивного роста» было бы невозможно выразить, не говоря уже о том, чтобы решить, без изобретения новых систем измерения, образов и словарного запаса [38].

В 2015 г. в английском языке было в 5 раз больше слов, чем в те времена, когда Уильям Шекспир писал свои пьесы и сонеты в Англии XVI века. Язык и словарь обеспечивают средства, с помощью которых люди связывают внешний мир опытов и переживаний (наблюдений) со своим внутренним миром мышления (концепций). Таким образом, трудно представить, как можно было бы объяснить, что такое самолет, человеку, жившему в старые времена, так, чтобы он не предположил, что здесь задействовано колдовство или магия. Действительно, Генри Форд предположительно дал такой комментарий, что, если бы он спросил людей, что они хотят, они бы сказали «более быстрых лошадей», но то, что он задумал и реализовал с массовым производством автомобилей, привело к новой культуре потребления. Это хороший пример концепции, которая никогда не существовала раньше, но теперь широко распространена и понятна. Эта новая концепция, в свою очередь, породила собственную базу фактических данных, фактов и измеримых тенденций, таких как, к примеру, индексы потребительских цен.

История человеческого развития всегда включала разработку новых концепций и языка, на котором они были сформулированы [38].

§ 2.3. Создание смыслов

Рассматривая в предыдущем параграфе рефрейминг как современный метод стратегического мышления, приходилось неоднократно обращаться к активно развивающемуся в настоящее время направлению теории стратегического менеджмента – созданию смысла. Его родоначальником, отцом-основателем считается Карл Вейк.

Хотя самого Вейка обычно не причисляют к теоретикам стратегии, его идеи очень хорошо согласуются с идеями мыслителей, придерживающихся процессного подхода. К. Вейк [92] определяет понятие «создание смыслов» как постоянное ретроспективное развитие правдоподобных образов, которые рационализируют то, что делают люди. Это не единично совершаемое действие, а постоянный процесс. Он характеризует спонтанную стратегию и по своей природе является политическим в силу того, что разные люди придают разный смысл, казалось бы, одним и тем же событиям, стратегиям или ситуациям.

Многие из концепций в области стратегии, имеют тенденцию к организации по принципу «сверху вниз». Команда специалистов по стратегии использует, например, конкурентное позиционирование или ресурсно-ориентированный подход для разработки стратегии. Затем такая стратегия «развёртывается». В идеале руководители среднего звена и остальная организация должны подчиняться любым изменениям, предлагаемым в новой стратегии. В конце концов, стратегия – результат работы экспертов, которым лучше знать, что делать. Так считается в классических теориях стратегического менеджмента.

Экспертная стратегия может иметь свои ограничения: верхние эшелоны организации не обладают монополией на мудрость. Действительно, создание смыслов, которое осуществляется без учета множества разных других способов поиска смыслов в организации, скорее всего, будет встречать сопротивление. Подспудно такое мнение присутствует в подходах к стратегии Э. Петтигрю и Г. Минцберга. Оба подчеркивают центральную роль власти и политической активности для реализации стратегии.

Люди ищут смыслы точно так же, как они занимаются другими вещами. Их действия и процесс создания смыслов неизбежно переплетены между собой. В целом одна из функций стратегии как важного дискурса заключается в том, чтобы легитимизировать определенные виды управленческих действий, в частности планирование и прогнозирование, что является фундаментом для выполнения стратегических задач. Базовые допущения рациональности и планирования действуют как талисман, предотвращающий неожиданное благодаря определенным правилам, с помощью которых можно ориентироваться при совершении действий. Подобное планирование помогает организациям и стратегам в поиске смыслов или, как говорится в специальной литературе, позволяет им осуществлять процесс создания смыслов.

Многое из того, что происходит в организациях, влечет за собой непрерывный процесс создания смыслов, особенно в том, что касается стратегии. Существуют сигналы среды, подлежащие регистрации, принятию за основу

действий и реакций, потоки данных и информации для интерпретации, политика для улавливания нюансов и ведения переговоров, сложные массивы различных знаний для устранения разногласий и содействия согласию.

Поиск смысла всегда осуществляется в конкретный момент времени, с оглядкой на прошлое и экстраполяцией на будущее. С точки зрения стратегии наиболее значимым элементом процесса создания смыслов является то, что в результате этого процесса должен быть создан правдоподобный нарратив, сюжет, который будет убедительным для ключевых лиц. Весь стратегический смысл, как мы видим, находится под влиянием социального контекста.

Разумными, как правило, считаются такие значения, которые имеют социальную поддержку, получают консенсусное признание и обладают коллективной значимостью. Если другие люди считают, что определенная интерпретация разумна, то и вы, скорее всего, сочтете ее таковой. Учитывая, что профильное образование, гендерные аспекты и опыт предопределяют процесс создания смыслов, осуществляемый людьми, этот процесс будет варьироваться в зависимости от идентичности тех, кто его осуществляет. Например, различная идентичность членов организации с точки зрения региональных, профессиональных или дивизионных характеристик будет иметь большое значение для формирования различных моделей создания смыслов.

Создание смыслов включает в себя превращение отдельных признаков и черт в полноценные истории, как правило, таким образом, чтобы выборочно подкрепить первоначальную интуитивную догадку. Первоначальная связь между конкретным опытом и категорией, которая используется для придания ему осмысленности, превращается в более утвердительный диагноз посредством последовательного выборочного поиска подтверждающих доказательств. В процессе придания осмысленности стратеги используют когнитивные карты – своеобразные наброски о том, что происходит, и кто есть кто, которые они извлекли из своего прошлого опыта. Таким образом, они проецируют прошлое на будущее. Создание смыслов включает в себя классифицирование, фрейминг, выявление сигналов, объединение и создание новых событий и ярлыков в попытке дать ответ на ключевой вопрос о том, каким должно быть стратегическое намерение [90, 92].

Человеческий разум взаимодействует с социальной и природной средой посредством коммуникации, в которой ключевую роль играют метафоры. Метафоры – это строительные блоки, которые формируют нарратив, используемый нами для выстраивания подобных взаимосвязей. Нарративы состоят из метафорических фреймов.

Фрейминг является результатом создания набора соответствий между ролями, организованными в нарративы, объединения нарративных структур во фреймы, объединения простых фреймов в сложные нарративы, связывания языковых семантических полей (родственных слов) с концептуальными фреймами, кадрирования фреймов в мозге с задействованием нейронных сетей, построенных на основе опыта – эволюционного и личного, прошлого и настоящего [18].

Знакомые метафоры помогают нам в построении социально доступных нарративных фреймов, к которым могут обращаться другие; и, таким образом, метафоры играют в стратегии ключевую роль.

Интерпретация руководителями сложных внешних сред – придание им смыслов – способна усиливать, а не контролировать потенциал стратегической неопределенности. Представьте себе футбольную команду со стареющими, но дорогостоящими звездами и совет директоров этого футбольного клуба, который не понимает, что игроки, чьей популярности клуб обязан лояльностью и поддержкой толпы, блокируют возможности для обновления команды в будущем [77].

В сложном мире, где сосуществует множество сигналов, зачастую бывает трудно выделить то, что на самом деле важно. Действительно, статус событий и стимулов часто становится очевидным лишь в ретроспективе, что не очень полезно для перспективной стратегии! Подобно тому, как типичный читатель захватывающего остросюжетного романа может оказаться недостаточно внимателен к подсказкам, руководители могут не уделить должного внимания соответствующим сигналам и, как следствие, могут быть застигнуты врасплох и, фигурально выражаясь, потерять сюжетную нить.

Каждый из нас постоянно осуществляет процесс создания смыслов, используя различные схемы и эмпирический инструментарий, чтобы понять, что происходит вокруг. Стратеги прибегают к разным способам создания смыслов, например, к SWOT-анализу или PESTEL-анализу, матрице БКГ или конкурентному позиционированию. Если эти способы создания смыслов не учитывают вероятный процесс придания осмысленности, осуществляемый другими членами организации и участниками рынка, то вполне вероятно, что процессы реализации стратегии будут более чем обычно затянутыми и вызывающими разногласия.

Для К. Вейка и соавт. [93] «создание смыслов – проблема языка, речи и общения: ситуации, организации и окружающая среда существуют благодаря разговорам о них». К. Вейк использовал понятие «введение в действие», что-

бы подчеркнуть тот факт, что «в организационной жизни именно люди часто создают часть той окружающей среды, с которой сами же они и сталкиваются» [90]. Члены коллектива самоорганизуются путем создания местных историй, в которых они оказываются [87, 90]. Во многих отношениях, особенно в момент появления в организации, новые члены являются персонажами, находящимися в поисках фрейма, с помощью которого можно воспринимать и представлять реальность. Субъекты действия применяют фреймы для придания осмысленности в ходе коммуникативных процессов [90]. В свою очередь, создание смыслов становится «трамплином для действий» [79].

Авторы, обращающиеся к теме создания смыслов, утверждают, что нет чистых «фактов» – есть лишь интерпретации фактов, и именно эти интерпретации, эти способы создания смыслов составляют основу для принятия решений и совершения действий. Например, Дж. Порак и его коллеги проанализировали шотландскую трикотажную промышленность и обнаружили, что понятия «стратегия» и «конкуренция» были сформулированы в результате попыток отдельных лиц осмыслить окружающую среду. По словам Дж. Порака и соавт., «рыночные структуры являются ограничениями лишь в силу того, что руководители убеждены в их существовании. Рыночная структура – это не экзогенная сила, действующая на управленческие умы, а эндогенный продукт управленческих умов». То, что руководители воспринимают как рынки, на которых они работают, есть не что иное, как результат познания, а не данный «факт» [59].

Согласно К. Вейку и соавт. стратегия вытекает из локальных действий по созданию смыслов: «Те, кто изучает процесс создания смыслов, понимают, что порядок организационной жизни точно так же зависит от едва уловимого, малого, относительного, устного, конкретного и сиюминутного, как от хорошо видимого, крупного, материального, письменного, общего и устойчивого» [93].

С точки зрения К. Вейка, стратегия с такой же вероятностью возникает из молчаливых и принимаемых как само собой разумеющееся допущений, разделяемых стратегами, как и из данных, которые они обрабатывают, хотя бы потому, что данным должно придаваться значение. Если между стратегическими субъектами существует большая гомогенность, то они, вероятно, будут придавать происходящему схожий смысл. Поэтому, даже когда действительно может потребоваться совершенно другая интерпретация, никто не сможет ее предоставить.

Создание смыслов по своей сути является *политической* деятельностью, потому что интерпретации, фрейминг и генерирование смыслов представляют

собой мощные формы контроля. Наконец, создание смыслов – это *постоянно совершаемое* действие, которое особенно важно в случае возникновения противоречивых или неоднозначных событий, которые ставят под сомнение принятый порядок вещей [90]. К. Вейк говорит: «Организации формулируют стратегию не до, а после ее практической реализации. Реализовав что бы то ни было на практике, люди могут затем оглянуться назад и сделать вывод: то, что было реализовано ими, и есть стратегия» [87]. Если мы думаем о стратегиях как о символических механизмах, эффективность которых обусловлена их общепризнанным смыслом, то стратегия становится, скорее, механизмом социальной организации, чем инструментом прогнозирования будущего. Карл Вейк изложил историю о карте, которую использовали солдаты, заблудившиеся в швейцарских Альпах, чтобы донести следующую мысль: «...Лучше всего я могу показать, что я считаю стратегией, описав случай, произошедший во время военных маневров в Швейцарии. Молодой лейтенант небольшого венгерского подразделения в Альпах отправил разведывательный отряд в пустынную ледяную местность. Сразу же начался снегопад, который длился в течение двух дней, и отряд не вернулся. Лейтенант мучился из-за мысли о том, что он отправил своих людей на верную смерть. Но на третий день отряд вернулся. Где они были? Как им удалось найти дорогу? “Да, – сказали они, – мы думали, что заблудились, и ждали конца. И тут один из нас нашел в кармане карту. Это нас успокоило. Мы разбили лагерь, переждали метель, а затем с помощью карты отыскивали ориентиры. И вот мы здесь”. Лейтенант взял эту замечательную карту и внимательно посмотрел на нее. Он с удивлением обнаружил, что это была карта не Альп, а Пиренеев» [89].

В этой истории стратегия не является точной дорожной картой в будущее. На самом деле если бы солдаты скрупулезно следовали карте, они наверняка бы потерялись в горных льдах и снегах. У карты была другая, более важная функция: она дала людям надежду на то, что их лидер поможет им выбраться из опасной ситуации. И, самое главное, она придала лидеру уверенность в данной ситуации.

Если посмотреть изнутри, то стратегии меняют реальность не потому, что они реализуются, а потому, что они доводятся до сведения других людей. Планирование подразумевает имплицитную теорию организации, осмысление и выбор определенных объектов в качестве центральной темы. Планы – это карты, создающие местность, на описание которой они претендуют [87]. Вы не можете ориентироваться только с помощью чтения карты, потому что каждая попытка понять местность с помощью карты меняет смысл и карты, и

местности [22]. Благодаря составлению новых карт организация создает новый ландшафт, новые возможности и новые реалии. «Реальность» находится не где-то далеко, терпеливо ожидая, пока ее откроют: она является продуктом наших ментальных построений.

Говоря в общем, руководители действуют на основе ментальных моделей, которые формируют их обыденное представление о работе. Эдит Пенроуз назвала это «образом» и «продуктивной возможностью». То есть речь идет о воспринимаемом взаимодействии между внутренней и внешней средой. Такие ментальные модели влияют на то, что мы считаем актуальным, как мы об этом думаем и как мы действуем исходя из этого. Ментальные модели можно представить в виде когнитивных карт, которые позволяют сотрудникам организации ориентироваться, намечать цели на будущее и обсуждать способы их достижения. Когнитивные карты выделяют, упрощают и очерчивают то, что стратеги воспринимают в качестве стратегических вопросов, стратегических проблем или стратегических решений.

Главная проблема, характерная для основной массы литературы, посвященной стратегии, заключается в том, что в ней приветствуются когнитивные карты, которые нивелируют и затушевывают сложные реалии процессов. Время – важный фактор, усложняющий положение дел, ведь то, что мы поняли, разработали и спланировали, никогда не стоит на месте. Стратегическое управление всегда находится в динамике. Постоянное взаимодействие между оглядкой на прошлое и ожиданием будущего, фреймингом и рефреймингом позволяет руководителям проверять прошлый опыт в новых обстоятельствах [24]. Времени на то, чтобы провести детальный анализ или выслушать мнение каждого, обычно не бывает. Нет никакой гарантии, что общие правила, применявшиеся в прошлом, останутся в силе в настоящем или в будущем [54]. Баланс между восприятием и воображением, фреймингом и рефреймингом, оглядкой на прошлое и ожиданием будущего позволяет вырабатывать интегрированные подходы, которые увеличивают вероятность достижения более мудрых результатов.

«Побуждением к действию» для людей служит не только рациональность. Сообщение о видении и побуждение других к действию требует способности налаживать эмоциональный контакт. Создание видения, которое бы разделяли члены коллектива, требует совместной работы над достижением общей цели, вовлечения людей в процесс согласования этических моделей, отрешения от своих личных целей и уравнивания интересов множества заинтересованных сторон [67].

Стратегия – это не набор пунктов с цифрами и конкретными результатами, а процесс, который описывается определенным нарративом в рамках определенного дискурса. Это позволяет достигать гибкости при изменении внутренней или внешней среды, так как стратегия не задана априори, а это – постоянно текущий процесс. То есть создание смыслов заставляет по-другому посмотреть на стратегию и стратегический процесс и выйти из тех тупиков, в которых запутался классический стратегический менеджмент. (Сформулированная заранее стратегия не может содержать все способы реагирования на вызовы внешней и внутренней среды.)

Основополагающая гипотеза теории создания смыслов состоит в том, что когнитивные карты определяют способы восприятия членами организации самих себя, своей среды, а также возможностей и угроз, которые они в ней идентифицируют. Эти когнитивные карты легитимизируют одни взгляды, дискредитируя при этом другие. Задачей стратега является формирование холста, на который организация проецирует свои когнитивные карты. Стратег должен задумываться о самовосприятии, допущениях, принимаемых как данность и интегрированных в организационную культуру, тем самым способствуя стремлению к обучению и изменениям. Он должен признавать, что будущее непредсказуемо. Следовательно, целью является обеспечение подготовленности и гибкости, которые позволят организации адаптироваться к изменениям по мере их осуществления. Роль исследователей заключается в том, чтобы изучать, как и каким образом стратег и его коллеги формируют стратегию на практике вместо того, чтобы предписывать и указывать, какой она должна быть априори. Стратегические дискурсы зависят от того, как стратеги определяют стратегический смысл, какие инструменты они используют, какие решения они принимают. В большинстве организаций ключевым процессом с точки зрения стратегии является принятие решений. Принятие решений не обязательно подчинено логике «или/или»; блокирование вариантов препятствует возможностям развития будущих процессов. Иногда процессы парадоксальны, и управлять ими необходимо соответствующим образом.

Взаимодействие с парадоксом требует обучения и разучивания, действия и размышления, сомнения и уверенности в себе, спокойного отношения к противоречиям, понимания и влияния. Руководители и организации должны культивировать мудрость, осмысляя парадоксы, синтезируя знание и незнание. Взаимодействие с парадоксом в поиске решений, выходящих за пределы привычных дихотомий, обеспечивает благодатную почву для приобретения знаний и осознания границ приобретенных знаний. Вовлеченность в стратегию

как процесс может быть лучше всего реализована с помощью историй. Мы рассматриваем истории с точки зрения нарративов и дискурсов, формирующих термины, с помощью которых руководители наполняют истории содержанием.

Большинство людей, которых учили, как избавляться от сомнений и неуверенности и вести себя «рационально», склонны сбрасывать со счетов расхождения в данных, искать наименее противоречивую интерпретацию, полагаться на прошлое в осмыслении настоящего и проецировании будущего. Спокойное отношение к несоответствиям может изменить данную тенденцию на противоположную, сделать противоречия знаковыми посредством обращения к прошлым практикам и опытам восприятия. Как отметил К. Вейк [88, 90], мудрость – это уважительное отношение к тому, что известно, и к тому, что не известно.

Это не просто навык или массив информации. Мудрость – значит одновременно знать и сомневаться. Дж. Мичем [52] утверждает, что знать что-то также означает сомневаться в этом; чем больше человек знает, тем больше он осознает, что ничего не знает. Обучение и развитие обязательно идут рука об руку.

Простота может быть обманчивой, ведь чем больше мы узнаем об определенной области знаний, тем больше возникает сложностей, вопросов, неопределенности и сомнений, появляющихся в результате обучения. «Каждый бит знания служит тезисом, из которого возникают дополнительные вопросы или антитезис» [52].

Понимание человеком того, почему ситуация такова, какой она является, влечет за собой то, что он «выходит за рамки отдельных фактов, мыслит вне линейной логики и видит целостную картину» [17]. Это требует способности помещать конкретную ситуацию в «более широкий контекст (политический, экономический, социальный)» [17]. Поскольку контекст влияет не только на то, как формулируется проблема, но и на ее интерпретацию [25, 75], важно позиционировать противоречия в позитивном ключе, иногда воспринимать парадоксы, а не пытаться разрешить их в пользу того или иного элемента.

Парадокс – важный инструмент для стратега, не столько как нечто, нуждающееся в решении, как то, что можно использовать в целом. Когда парадоксы становятся очевидны, появляется склонность к тому, чтобы выбрать вариант «или/или» в попытке «решить» проблему. Если, напротив, парадокс служит поощрению сомнений, он стимулирует поиск новых альтернатив и способствует новым интерпретациям. Необходимо воображение, чтобы выявить и оценить новые возможности за пределами того, что было испытано или ранее известно. В ситуациях отрицания парадокса, упрямой уверенности

в том, что должен быть «правильный» ответ, стратегия или решение проблемы не могут удовлетворить конфликтующие потребности и интересы, которые, в первую очередь, и делают данную ситуацию парадоксальной. Более того, это, вероятно, означает, что решение будет принято без учета или без знания интересов и потребностей, которым отдают предпочтение или которыми пренебрегают. Ключевое значение для возникновения парадокса имеет процесс. Принимать бескомпромиссные решения и придерживаться планов, даже если события развиваются непредсказуемым и неподтвержденным образом, – это не удачная стратегия, а рецепт упрямства и неудачи.

Стратегия, как мы показали, связана с созданием смыслов. Создание смыслов происходит в ходе разговоров. Следовательно, стратегия возникает из разговоров между всеми возможными заинтересованными сторонами, вовлеченными в стратегический диалог. Зачастую это могут быть довольно ограниченные разговоры между экспертами-единомышленниками, нанятыми и обученными в рамках команды руководителей высшего звена, для которой характерна культурная гомогенность.

Стратегические разговоры не всегда происходят только среди тех, кто придерживается одинакового мировоззрения, чьи исходные допущения ограничивают спор и дискуссию. В действительности, когда все находятся, выражаясь метафорически, «на одной волне», происходят наименее продуктивные стратегические диалоги. Более интересным и инновационным эти дискуссии бывают тогда, когда между участниками нет согласия. Иногда стратегические разговоры могут быть горячими, с криками, обличительными речами, выявлением виновных, с участием таких оппонентов, как НПО, общественные группы или местные политические деятели. Стратегия может возникнуть из целого ряда разговоров. После осмысления всех заявленных позиций стратегия будет создана и вынесена на обсуждение. Ее обсуждение будет продолжаться до тех пор, пока доминирующая группа в организации (обычно руководство) не согласится с ее содержанием.

Стратегию можно проанализировать с применением организационных историй. Влиятельные истории создаются, как правило, в авторитетных средах, а именно в корпоративных штаб-квартирах, банках, казначействах.

В других случаях важные разговоры ведутся вполголоса и происходят в обособленных клубах и ресторанах, среди друзей или, по крайней мере, людей, которые разделяют определенное понимание, стиль и опыт, людей, принадлежащих к бизнес-элите, часто обладающих схожим социальным капиталом, накопленным посредством социального взаимодействия в советах директоров

престижных учреждений, например, выставочных галерей, оперных театров, культурных центров и благотворительных организаций.

Подходы, в основе которых лежит применение организационных историй, начались с Д. Бойе [16], который разработал наиболее известный академический подход к изучению историй в организациях.

Гуру в области стратегий Дэйв Сноудон, пишущий в блоге под названием Cognitive Edge («Когнитивное острие»), рассматривает совершенствование процессов принятия решений и инноваций, которое достигается в рамках всей организации благодаря эффективному управлению человеческой интуицией и опытом, дополненном предоставлением информации, процессов и технологий наряду с обучением и наставничеством. Он стал приверженцем подхода, основанного на организационных историях, и консультантом по этим вопросам. Центральная предпосылка, из которой исходит подход на основе применения организационных историй, заключается в том, что истории, которые рассказывают об организациях, могут сохранить и создать ту самую реальность, которую они пытаются описать. Изучение организации с помощью и через призму историй и нарративов представляется плодотворным, потому что, помимо всего прочего, это проливает свет на знания, существующие в организации. Барбара Чарнявска формулирует это следующим образом: «Истории высвечивают организационную жизнь так, как не способна это сделать никакая компиляция фактов. Все потому, что они являются носителями самой жизни, а не только сообщениями о ней» [26].

Часто говорят, что академические исследования мало влияют на реальный мир. Подходы, основанные на применении организационных историй, безусловно, являются исключением.

Что касается широко известных примеров из мира бизнеса, то, вероятно, в исследовании Дж. Орра [56], посвященном специалистам по ремонту копировальных машин Хегох, лучше всего была раскрыта тема коммерческой значимости организационных историй. В нем рассказывается о том, как новые коммуникационные технологии изменили способы работы, которых придерживались специалисты по ремонту техники Хегох. Мастерам по ремонту больше не нужно было каждое утро заходить на базу для получения нарядов на работу, которую необходимо выполнить в течение дня. Когда они перестали собираться вместе, то утратили возможность беседовать, судачить и вообще общаться с другими мастерами по ремонту, и в связи с новым режимом работы производительность фактически снизилась, а не улучшилась. Почему это произошло?

Как показали подробные исследования, во время кофе-брейков на базе мастера уделяли много времени обсуждению того, как они решали конкретные проблемы: причина заключается в том, что инструкция по ремонту, несмотря на то, что она носила всеобъемлющий характер, не учитывала многих местных особенностей (например, климатические условия, наклоны пола в офисах и т. п.). Во время этих утренних кофе-брейков передавалась большая часть негласных и документально не зафиксированных знаний – знаний, приобретаемых на практике. Для наших рассуждений важно, что центральным пунктом в исследовании Орра является мысль о том, что знания содержатся в историях.

В важной статье, озаглавленной *Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse* («Пересказывание стратегии: к нарративному взгляду на стратегический дискурс»), Дэвид Барри и Майкл Элмс [11] высказывают предположение о том, что особенно хорошим способом понять стратегию является ее рассмотрение в нарративных терминах как способ составления правдоподобной истории об организации. Д. Барри и М. Элмс отмечают важность стратегии в современных условиях, предполагая, что «стратегия должна расцениваться как одна из самых значимых, влиятельных и дорогостоящих историй, рассказываемых в организациях» [11]. Они анализируют стратегию как нарративы или истории, рассказываемые в организации о прошлом, настоящем и будущем.

Размышление о стратегии как о ряде правдоподобных историй звучит более необычно, чем это есть на самом деле. Например, вспомните о концепции стратегии «голубого и красного океана» [50]. Разумеется, ни одна организация не плавает в двух по-разному окрашенных океанах. У. Ким и Р. Мауборн используют эти цветные океаны в качестве метафор, побуждая нас предположить, что все сокрытое в «голубом океане» выгодно для организации, тогда как «красных океанов» следует избегать. Благодаря ассоциации опыта и возможностей, с которыми мы сталкиваемся в реальном мире, с цветными океанами (явный вымысел), мы автоматически придаем им отрицательную или положительную оценку. Красный цвет, который обозначает воды, кишящие акулами, поглощающими своих жертв, противопоставляется бездонным голубым океанам, лишенным хищников, что позволяет легко разделить хорошее или плохое. Но они также формируют наши ментальные карты мира и оказывают влияние на то, какие действия мы считаем возможными. Метафора порождает новый образ мышления о будущем, и этот образ мышления предопределяется самой метафорой. Понимание стратегии в качестве нарратива

сосредоточено на анализе того, каким образом заинтересованные стороны генерируют смыслы и понимают свою среду.

Понятие конкурентной стратегии по М. Портеру – это отдельно взятый нарратив, который утвердился в качестве широко используемой идеи в текстах, посвященных стратегиям. Конкурентная стратегия связана с материальностью и конкретностью, которые делают ее предельно очевидной [32]. Идея конкурентной стратегии как само собой разумеющегося воспринимается как нечто реальное, несмотря на то, что она служит основой для действий, является средством мышления и стратегирования.

Н. Роуз и П. Миллер [65] акцентируют внимание на том, каким образом конкретные нарративы связывают рациональность с «программами, расчетами, методами, инструментами, документами и процедурами», посредством которых стратегические амбиции воплощаются в жизнь и претворяются в действие. С точки зрения рациональности, связанной с методами, успех стратегии определяется ее перформативной силой (проще говоря, тем, насколько убедительна стратегия для целевой аудитории). Резонирует ли она с их симпатиями и интересами? Отвечает ли она интересам аудитории, представленной аналитиками, банкирами, сотрудниками, клиентами, или она представляет собой стратегию, которая кропотливо составлена впустую из-за безразличия или враждебности ключевых групп?

Анализ стратегий как историй означает их анализ как нарративов, обладающих структурирующими возможностями: они формируют, предвосхищают и воплощают реальность. Таким образом, стратегия не отличается от других историй, например таких, как автобиографии, библейские истории, романы или фильмы. Все они являются способами постижения мира, предлагая решения наиболее часто встречающихся проблем. Мы можем использовать эти сценарии для организации своей жизни.

Как полагают М. Эззамель и Ч. Уиллмотт [32], в ходе обсуждений стратегии все чаще в центре внимания оказывается вопрос о том, «объективные» или «субъективные» подходы лучше всего улавливают суть стратегического управления. Г. Минцберг, наряду с другими авторами, например Э. Петтигрю, перевел фокус внимания с рационалистического объективизма на поиск «спонтанного интересубъективного интерпретивизма». Другие авторы, сфера интересов которых включает в себя такие феномены, как создание смыслов, идентичность и нарратив, с энтузиазмом восприняли интерпретационный подход. Но является ли он достаточным? Что ускользает от внимания? К каким еще проблемам предстоит обратиться?

С точки зрения дискурса стратегия в лучшем случае представляет собой мир, принимаемый как данность. Мир, создаваемый стратегами, заполняется принимаемыми как само собой разумеющееся материальными сущностями, такими как конкурентная среда, рынки, позиционирование сегментов.

Основываясь на работе Дэвида Найтса [49, 50], М. Эззамель и Ч. Уиллмott стремились продемонстрировать, что анализ должен делать нечто большее, чем просто противопоставлять противоположности, которые, как предполагается, действительно характеризуют стратегию. Вместо этого необходимо смотреть на то, из чего складываются эти противоположные позиции. В соответствии с данным предположением не имеет значения, подразумевает ли термин «конкурентное преимущество» «эффективный контроль над некоторой ключевой переменной (переменными) либо <...> взгляды или значения, приписываемые предпринимателям и/или исполнительным руководителям» [32].

Стратегические термины следует рассматривать как элементы того, что Л. Витгенштейн [97] назвал развивающейся языковой игрой. Например, с точки зрения нарратива или истории вы можете изучать «конкурентное преимущество» как часть развивающейся «языковой игры, через призму которой исследователи стратегии и руководители решают свои текущие проблемы» [66]. Именно благодаря конкретным дискурсивным практикам стратегирования [49] формируются объекты, которые определяют конкретную стратегию. Конкурентное преимущество становится удобным термином для того, чтобы благоприятно толковать корпоративный успех или затушевывать неудачу. Точно также рассматриваемые через данную призму стратегические термины М. Портера или Г. Минцберга материализуются с помощью языка. Истории о стратегии, которые циркулируют на локальном уровне в организациях, есть не что иное, как конкретизация более обобщенных дискурсов. Различные теории просто материализуют разные акценты и термины с помощью языка на основе традиционных схем, касающихся власти и знаний в этом дискурсе.

Дискурсы встроены в отношения власти и знаний, в рамках которых власть, как представляется, действует посредством множества отношений, формируя и институционализируя требования к знаниям, например, требования, касающиеся «организации», «стратегии», «знания», «власти» и т. д. При этом реальность понимается как осуществимая и познаваемая только путем развития разнообразных, частичных и в конечном счете *политически обусловленных* дискурсов. Анализ по М. Фуко [34] не претендует на то, чтобы сводить практики, охватывающие *социальный мир*, к дискурсу. Скорее, предпо-

лагается, что *знания «стратегии»* или «экспертов» формируются посредством дискурсивных практик [32].

Интерпретативистский акцент на когнитивном картировании у таких теоретиков, как Г. Минцберг, склоняет аналитиков к построению когнитивных карт, которые рекурсивно формируются самой теорией. Эти стратеги могут создавать когнитивные карты как результат теории, которая постулирует их в качестве возможных артефактов. Будучи принятыми в качестве жизнеспособных способов видения мира, эти карты всегда будут восприниматься как построение реальности, поскольку фрейм когнитивного картирования организуется в политическом ключе [78].

Не следует переоценивать роль интерпретативистского анализа «в неизбежном конституировании того, на отражение чего он претендует (...); для изучения социального объекта, например “стратегии”, необходимо исходить из того, что наши знания об этом объекте существуют независимо от дискурсов, которые позволяют нам идентифицировать и исследовать данный объект» [32].

Литература к главе 2

1. Брушлинский А.В. Мышление и прогнозирование: (логико-психологический анализ) / Ин-т психологии АН СССР. – М.: Мысль, 1979.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000.
3. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций / пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Альпина, 2011.
4. О’Коннор Джозеф. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. – М.: Альпина бизнес букс; Центр новых технологий управления, 2006.
5. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 3-е изд. Стандарт третьего поколения / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.
6. Ackoff, Russell. (1981). *Creating the Corporate Future*. New York: John Wiley.
7. Adam, Barbara, and Chris Grovers. (2007). *Future Matters: Action, Knowledge, Ethics*. Leiden: Brill.
8. Ambrosini, V., Bowman, C. and Collier, N. (2009). “Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base”. *British Journal of Management* 20: S9–S24.

9. Argyris, C. and Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, M. A. Addison –Welly.
10. Argyris, Chris. 1991. “Teaching Smart People How to Learn.” *Harvard Business Review*, 69 (3): 99–109.
11. Barry, D. and Elmes, M. (1997). “Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse”, *Academy of Management Review*, 22(2): 429–452.
12. Berger, Peter, and Thomas Luckmann. (1996). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: Anchor Books.
13. Bohm, D. (1980). *Wholeness and the Implicate Order*. London: Routledge.
14. Bohm, D. (1985). *Unfolding Meaning: A Weekend of Dialogue with D. Bohm*. London: Psychology Press.
15. Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. London: Routledge.
16. Boje, D.M. (1991). “The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm”, *Administrative Science Quarterly*, 36 (1): 106–126.
17. Bourantas, D. (2008). “Phronesis: A strategic leadership virtue”, unpublished article, Athens University of Economics and Business. Available at: www.mbaexecutive.gr/vdata/File/bibliothiki/Arthra/PHRONESIS%202008.pdf
18. Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
19. Chapman, Graham P., and Michael Thompson. (1995). *Water and the Quest for Sustainable Development in the Ganges Valley*. London: Mansell.
20. Chermack, Thomas J. (2007). “Disciplined Imagination: Building Scenarios and Building Theories”. *Futures*.
21. Churchman, C. West. (1971). *The Design of Inquiring Systems: Basic Concepts of Systems and Organization*. New York: Basic Books.
22. Clegg, S.R. and Hardy, C. (1996). “Representations”, in S.R. Clegg, C. Hardy and W. Nord (eds), *Handbook of Organization Studies*. Sage. Pp. 676–708.
23. Coulson, Elizabeth. (1985). “Using Anthropology in a World on the Move.” *Human Organization*, 44(3): 191-6.
24. Cunha, M.P. (2004). “The traveling: Organizational foresing as temporal reflexivity”, in H. Tsoukas and J. Shepherd (eds), *Managing the Future: Foresight in the Knowledge Economy*. Malden, MA: Blackwell. Pp. 133–150.
25. Cunha, M.P., Fortes, A., Rego, A., Gomes, E. and Rodrigues, F. (2015). “Leadership, paradox, and contingency”, presented at the 31st EGOS Colloguium, 2-4 July.
26. Czarniawska, B. (1977). *Narrating the Organization*. Chicago: Chicago University Press.

27. Damasio, Antonio. (2000). *The Feeling of What Happens: Body, Emotion, and the Marking of Consciousness*. New York: Vintage Books.
28. D'Aveni, R.A., Dagnino, G.B. and Smith, K. G. (2010). "The age of temporary advantage". *Strategic Management Journal* 31 (13): 1371–85.
29. Dufva, Mikko, and Toni Ahlqvist. (2015). "Knowledge Creation Dynamics in Foresight: A Knowledge Typology and Exploratory Method to Analyse Foresight Workshops". *Technological Forecasting and Social Change*.
30. Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. and Peteraf, M.A. (2009). "Dynamic capabilities: Current debates and future directions". *British Journal of Management* 20: S1-S8.
31. Emery, Fred. (1977). *Futures We Are In*. Netherlands: Martinus Nijhoff.
32. Ezzamel, M. and Willmott, H. (2008). "Strategy as discourse in a global retailer: A supplement to rationalist and interpretive accounts", *Organization Studies*, 29(2): 191–217.
33. Finkelstein, Sidney, Jo Whitehead, and Andrew Campbell. (2013). *Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep it from Happening to You*. Boston: Harvard Business Press.
34. Foucault, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge* (trans., A.M. Sheridan-Smith). London: Tavistock.
35. Fox Keller, Evelyn. (2002). *Making Sense of Life: Explaining Biological Development with Models, Metaphors, and Machines*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
36. Funtowicz, Silvio O., and Jerome R. Ravetz. (1995). *Science for the Post Normal Age*. Netherlands: Springer.
37. Grundy, A.N. (1997b) *Harnessing Strategic Behaviour*, FT Publishing, London.
38. Grundy T. (2018). *Dynamic Competitive Strategy. Turning Strategy Upside Down*. – Routledge London and New York.
39. Harreld, J.B., O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2007). "Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action". *California Management Review* 49(4): 21–43.
40. Heifetz, Ronald, Alexander Grashow, and Marty Linsky. 2009. "Leadership in a (Permanent) Crisis." *Harvard Business Review*, 87 (7/8): 62–9.
41. Huff, A.S., ed. *Mapping Strategic Thought* (Somerset, NJ: Wiley, 1990).
42. Ingvar, D. (1985). "Memories of the Future: An Essay on the Temporal Organization of Conscious Awareness". *Human Neurobiology*.

43. Jameson, Frederic. (2002). *A Singular Modernity. Essays on the Ontology of the Present*. London: Verso.
44. Janis, Irving, and Leon Mann. (1977). *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*. New York: Free Press.
45. Jonson G., Whittington R., Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Ninth edition, Prentice Hall.
46. Kahane, Adam. (2012). *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
47. Kleiner, A. (2013, November 11). "The Dynamic Capabilities of David Teece". Retrieved September 4, 2014, from www.strategy-business.com/article/00225?gko=d24f3&cid=TL20131219&utm_campaign=TL20131219.
48. Knight, Frank H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co.
49. Knights, D. and Morgan, G. (1991). "Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique", *Organization Studies*, 12 (2): 251–273.
50. Knights, D. (1992). "Changing spaces: The disruptive impact of a new epistemological location for the of management", *The Academy of Management Review*, 17 (3): 514–536.
51. Lakoff, George, and Mark Johnson. (1980). *Metaphors We Live By*. Chicago: University of Chicago Press.
52. Meacham, J.A. (1983). "Wisdom and the context of knowledge: Knowing that one doesn't know", in D. Kuhn and A. Meachan (eds), *On the Development of Developmental Psychology*. Basel: Karger. Pp. 111–134.
53. Newey, L. R. And Zahra, S. A. (2009). "The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship". *British Journal of Management* 20(Special Issue): S81–S100.
54. Nonaka, I. and Toyama, R. (2007). "Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis), *Industrial and Corporate Change*, 16 (3): 371–394.
55. Normann, Richard. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester. Wiley.
56. Orr, J.E. (1996). *Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job*. Cornell: Cornell University – ILR Press.
57. Polanyi, Michael. (1966). *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
58. Popper, Karl. (1959). *The of Scientific Discovery*. New York: Basic Books.

59. Porac, J.F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D. and Kamfer, A. (1995). "Rivalry and the Scottish knitwear producers", *Administrative Science Quarterly*, 40 (2): 202–227.
60. Prahalad K., Hamel G. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm?
61. Ramirez, Rafael. (2008). "Scenarios that Provide Clarity in Addressing Turbulence." In Rafael Ramirez, John Selsky, and Kees van der Heijden (Eds.) *Business Planning for Turbulent Times: New Methods for Applying Scenarios*. London: Earthscan. Pp. 187–206.
62. Ramirez, Rafael, and Jerome Ravetz. (2011). "Feral Futures: Zen and Aesthetics." *Future*, 43(4): 478-87.
63. Ramirez, Rafael, Riku Osterman, and Daniel Gronquist. (2013). "Scenarios and Early Warnings as Dynamic Capabilities to Frame Managerial Attention". *Technological Forecasting and Social Change*, 80 (4).
64. Ramirez, R. & Wilkinson, A. (2016). *Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach*. Oxford University Press.
65. Rose, N. and Miller, P. (1992). "Political power beyond the state problematics of government", *British Journal of Sociology*, 43 (2): 173–205.
66. Powell, T.C. (2001). "Competitive advantage: Logical and philosophical considerations", *Strategic Management Journal*, 22 (9): 857–888.
67. Rowley, J. and Gibbs, P. (2008). "From learning organization to practically wise organization", *The Learning Organization*, 15 (5): 356–372.
68. Schacter, Daniel, Donna Rose Addis, and Randy Buckner. (2007). "Remembering the Past to Imagine the Future: The Prospective Brain". 8 (September).
69. Scharmer, C. Otto. (2007). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler.
70. Schlag, Pierre. (2002). "The Aesthetics of American Law". *Harvard Law Review*, 115 (February).
71. Schreyogg, G. and Kliesch-Eberl, M. (2007). "How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization". *Strategic Management Journal* 38 (9): 913–33.
72. Schumpeter, J.A. (1994). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge.
73. Selsky, John, James Goes, and Oguz Baburoglu. (2007). "Contrasting Perspectives of Strategy Marking: Applications in "Hyper" Environments." *Organization Studies*, 28(1): 71–94.

74. Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency, New York.

75. Shotter, J. and Tsoukas, H. (2014). "In search of phronesis: Leadership and the art of judgment", *Academy of Management Learning and Education*, 13(2): 224–243.

76. Simon, Herbert. (1978). *Rational Decision-Making in Business Organizations*. No. 1978-1. Nobel Prize Committee.

77. Starbuck, W.H. (1993). "Keeping a butterfly and an elephant in a house of cards: The elements of exceptional success", *Journal of Management Studies*, 30(6): 885–921.

78. Stewart, R Clegg, Jochen Schweitzer, Andrea (2017). *Whittle and Christos Pitelis. Strategy. 2nd Edition. Theory and Practice*. Sage edge.

79. Taylor, J.R. and Van Every, E.J. (1999). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Routledge.

80. Teece, D.J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal* 28(13): 1319–50.

81. Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. (1986). "Rational Choice and the Framing of Decisions." *Journal of Business*, 59 (4): S251–S278.

82. Van Asselt, Marjolen, Nina Faas, Francke van der Molen, and Sietske Veenman. (2010). *Out of Sight: Exploring Futures for Policymaking*.

83. Van der Heijden, Kees. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, 2nd edition. Chichester: Wiley.

84. Vennix, Jac A.M. (1996). *Group Model Building. Facilitating Team Learning Using Systems Dynamics*. Chichester: Wiley.

85. Wack, Pierre. 1985a. "Scenarios: Uncharted Waters Ahead," *Harvard Business Review*, September-October: 73–90.

86. Walton, John. (2008). "Scanning Beyond the Horizon: Exploring the Ontological and Epistemological Basis for Scenario Planning". *Advances in Developing Human Resources*.

87. Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2nd edn). New York: Addison-Wesley.

88. Weick, K.E. (1993). "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38 (4): 628–652.

89. Weick, K.E. (1995a). "South Canyon revisited: Lessons from high reliability organizations", *Wildfire*, 4 (4): 54–58.

90. Weick, K.E. (1995b). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
91. Weick, Karl. (2006). “Faith, Evidence, and Action: Better Guesses in an Unknowable World.” *Organization Studies*, 27 (11): 1723–36.
92. Weick, K.E. (2007). “Foreword”, in E.H. Kessler and J.R. Bailey (eds), *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*. Thousand Oaks: Sage. Pp. ix–xiii.
93. Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. and Obstfeld, D. (2005). “Organizing and the process of sensemaking”, *Organization Science*, 16 (4): 409–421.
94. Weick, Karl, and Kathleen Sutcliffe. (2007). *Managing the Unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass.
95. Westrum, Ron. (1994). “Thinking by Groups, Organizations, and Networks: A Sociologist’s View of the Social Psychology of Science and Technology.” In William Shadish and Steve Fuller (Eds.) *The Social Psychology of Science*. New York: Guilford. Pp. 329–42.
96. Wilkinson, Angela, and Esther Eidinow. (2008). “Evolving Practices in Environmental Scenarios: A New Scenario Typology”. *Environmental Research Letters*.
97. Wittgenstein, L. (1968). *Philosophical Investigations*. Oxford: Blackwell.

Глава 3

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПОТОК СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

По меткому выражению Г. Минцберга, стратегический менеджмент есть управление изменениями.

Процессный подход к стратегическому менеджменту, ставший мейн-стримом теоретических изысканий в данной области с конца прошлого века, утверждает, что изменения при формировании и реализации стратегии должны осуществляться постоянно, перманентно, а не одномоментно, скачкообразно, как в классических моделях стратегического менеджмента [8].

Стратегические изменения, в свою очередь, являются результатом решений, принятых и реализованных в ответ на видимые возможности или угрозы. Таким образом, управление изменениями требует стратегической осознанности и стратегических знаний, которые подразумевают способность распознавать и интерпретировать сигналы из окружающей среды. Сигналы из окружающей среды приходят в организацию постоянно и разнообразными способами. Важно их отслеживать и отбирать таким образом, чтобы важные сообщения достигали тех, кто эти решения принимает. Если стратегические изменения каким-то образом зависят от системы планирования, то эта система должна собирать соответствующие данные. Таким же образом, если мы больше полагаемся на стратегические изменения, возникающие на основе решений, принятых внутри организации менеджерами, которые хорошо знают рынок, своих поставщиков и т. д., то эти менеджеры должны чувствовать, что они имеют полномочия принимать решения об изменениях. В обоих случаях, чтобы направить деятельность в нужное русло, необходимо правильное стратегическое руководство.

§ 3.1. Стратегия и процессы принятия решений

Принятие решений – это процесс, связанный с наличием проблемы, и который, часто используют для решения проблем. Говоря простым языком, проблема имеет место, когда возникает нежелательная ситуация, которая требует действий, направленных на то, чтобы изменить ее. Иными словами, для любого человека существующее положение дел является проблемой, если

данная реальность неприемлема для него. Он стремится изменить ситуацию и получить удовлетворяющие его результаты.

Однако во многих случаях, проблемная ситуация очень сложна, ее можно понять и контролировать только отчасти, и, следовательно, решения далеки от идеала и направлены только на смягчение ситуации. В других случаях менеджеры могут обнаружить вокруг себя столько проблем одновременно, что самое лучшее, что они смогут сделать, – это уменьшить их интенсивность, а не искать правильные ответы.

Рассел Акофф [11] различает такие понятия, как «решение», «разрешение», «рассасывание» и «освобождение от проблем». Решение – это оптимальный ответ, лучший выбор или альтернатива, и рациональное принятие решения является попыткой найти этот ответ. Разрешение – это удовлетворительный ответ или выбор, не обязательно лучший из имеющихся, но зависящий от таких обстоятельств, как ограничения времени и недостаточная значимость проблемы. Мы говорим о рассасывании, когда цели меняются таким образом, что проблема перестает быть проблемой. Представление о том, что должно происходить, меняется и начинает соответствовать тому, что происходит; действующие реалии становятся приемлемыми. Обычно менеджеры принимают новые, менее амбициозные цели, которые позволяют им почувствовать, что проблемы больше не существуют. Например, достижение 5%-ного роста доходов на статичном рынке может оказаться трудным; пересмотренные (пониженные) показатели в 2% будут более реалистичными. Освобождение имеет место, когда мы просто игнорируем проблему в надежде, что она сама пройдет. Некоторые люди так относятся к несложным заболеваниям.

В стратегическом решении всегда присутствует элемент объективности, однако также будут играть роль иные, более субъективные воздействия. Как следует из рис. 3.1, на конечное решение будут оказывать влияние три элемента:

– результаты различного рода анализов и логических выводов/рекомендаций, которые используются для оценки имеющихся данных;

– интуиция и способности человека или людей, участвующих в процессе. Влияние будут оказывать их прошлый опыт и готовность доверять надежности и имеющейся в наличии информации. Некоторые менеджеры и стратегические лидеры, особенно те, кого мы называем предприимчивыми, часто имеют сверхъестественное и трудно объяснимое понимание рынка или отрасли и того, какая стратегия могла бы сработать. Можно сделать вывод, что они не выполняют никакие виды формального анализа и не используют никакие из



Рис. 3.1. Принятие решений [102]

вышеперечисленных методик. Но таких менеджеров немного, остальные же следуют советам и используют формальный анализ;

– политические реалии различных альтернатив. Выполнимым решением будет то, которое люди посчитают реализуемым. Это не обязательно будет альтернатива, которая на бумаге обещает самую высокую прибыль. Чтобы добиться эффективности, все менеджеры должны уметь решать соответствующие политические вопросы, чтобы реализация данного решения была наиболее вероятной.

Процесс принятия решений состоит из информации и людей. Разрабатывая подходящую информационную систему, стратегический лидер должен убедиться в том, что он собрал хорошую команду и правильно ею управляет.

По групповому поведению имеется много исследований. Однако надо отметить, что ни один стиль руководства нельзя назвать лучшим вообще, поскольку многое зависит от личности, влияния и харизмы лидера.

Таким образом, нам, возможно, захочется, чтобы некоторые решения были более объективными, и чтобы организации проявляли больше инициативы в своих решениях, а не просто демонстрировали реактивность (реагировали

на изменение условий). В последнем случае существует реальный риск, что они не заметят новые возможности, поскольку будут постоянно бороться с негативным воздействием внешней среды. Там, где возможен личный аудит, процесс усиливается благодаря свободному и открытому обмену среди группы менеджеров. Очень часто, когда менеджеры собираются на собрание, цель ориентирована на задачу, а процесс либо игнорируется, либо принимается как должное. Повышенное внимание к процессу может улучшить принятие решений. В этом утверждении нет ничего нового, но сам факт, который часто упускается, требует того, чтобы на него еще раз обратили внимание.

Принятие рационального (наилучшего в данной ситуации) решения включает следующие стадии, не обязательно строго в указанном порядке:

- уяснить проблему, что подразумевает не только формулировку очевидных симптомов и проявлений;
- поставить четкие цели по достижению желаемого результата;
- продумать возможные альтернативы действий;
- оценить вероятный результат для каждой альтернативы;
- выбрать курс действий на основе рассмотрения вероятных результатов и желаемых целей;
- реализовать данный выбор;
- отслеживать и оценивать процесс.

Понятно, что большинство решений и управленческих действий не следуют такой последовательности и включают не все стадии. Часто допускают сокращения, в основном из-за нехватки времени или информации, а иногда это обусловлено ленью. Этому можно привести несколько объяснений. Х. Симон [91] предлагает идею «разумной достаточности», принятия удовлетворительного направления действий (не обязательно наилучшее решение), которое, по меньшей мере, ставит и рассматривает проблему. К. Линдблом [69] и позже Дж. Куинн [85] предлагают альтернативные теории, основанные на понятии проб и ошибок, принятии окончательного решения постепенно, на стадии обучения, в отличие от более автоматических решений. А. Этzioni [46] утверждает, что менеджеры оценивают относительную важность и приоритет вопроса или проблемы, а затем основывают на этой оценке время и внимание, которое они собираются уделить этому вопросу. Все это логично и приемлемо. Вопрос касается степени, до которой менеджеры избегают – сознательно или бессознательно – элементов рационального подхода, особенно в случае больших серьезных проблем, и в конечном итоге принимают неправильные решения, которые не могут адекватно решить проблему.

В. Хейрс и Р. Фаррел [61] идентифицируют три «деструктивных вида мышления», влияние которых в организации топ-менеджеры должны минимизировать, если они хотят руководить изменениями эффективно:

– жесткое мышление, жесткий ум, который душит оригинальность и творчество и игнорирует необходимость изменений;

– эгомышление, которое направлено на субъективность и затрудняет сотрудничество;

– «мышление в стиле Макиавелли», которое использует политическую деятельность, чтобы достичь личных целей за счет других.

Все эффективные менеджеры занимаются политикой; они используют свою власть и влияние, чтобы прийти к решениям и действиям, которые служат нуждам и интересам организации. Негативная политика имеет место, когда такая власть и влияние используются против наиважнейших интересов компании.

В случае кризисной ситуации в организации менеджеры обычно прагматичны и решительны. Однако иногда решения, которые принимаются неспешно, трудно реализовать, поскольку ценное время тратится на оценку решения. Может оказаться трудным оправдать трату времени в начале процесса на поиск поддержки, согласования и вовлечение в процесс необходимых людей, если время поджимает. Однако если решение пользуется поддержкой людей, так как с ними советовались, и они понимают причины такого решения, реализация пройдет более гладко, что в результате сэкономит время.

Вряд ли можно полностью удовлетворить все предпочтения каждого внутреннего или внешнего заинтересованного лица, поскольку, как мы уже поняли, необходимо согласие сторон. Здесь проблема состоит в способности менеджеров оценить и признать, что разные люди имеют различные перспективы, и они неодинаково относятся к существующим проблемам. Есть поговорка у менеджеров, что «проблема в том, как мы видим проблему». Слишком узкая перспектива приводит к неудачному решению, которое негативно воздействует на других. Учет различных перспектив требует диалога и обмена мнениями.

С. Финкельштейн и др. [49] утверждают, что неудачные решения предполагают две стадии. Сначала человек или группа людей проявляют недальновидность, но затем, на второй стадии, они не могут исправить ошибку. Авторы называют четыре основных причины: обманчивый (вводящий в заблуждение) опыт, обманчивое предвзятое мнение, неуместный эгоизм и неуместные привязанности. Иногда эмоциональные привязанности вполне логичны. В таких

случаях менеджеры часто заявляют, что «в то время идея казалась хорошей». И, возможно, она была таковой ввиду определенных факторов. В конце концов, чаще всего менеджеры совсем не глупые люди, и они не имеют целью разрушать свои организации. Они просто совершают ошибки. И риски, на которые они идут, не по ним (слишком велики для них).

Наконец, обратим свое внимание на аспект реализации решений, который исключительно важен. Решение эффективно, если оно успешно реализуется и дает ожидаемые или приемлемые результаты. Может оказаться весьма разумным потратить время на обдумывание решения, например, на то, чтобы привлечь людей, которые должны осуществлять реализацию, на то, чтобы сформировать обязательства на этой стадии, хотя это требует времени. Вероятнее всего, такие решения будут реализовываться без проблем. Альтернативой этому будет быстрый, решительный подход, и он может оказаться не таким эффективным. Если такая альтернатива не получит поддержки, это может привести к противоречиям и нежеланию со стороны других людей реализовывать этот подход. В. Врум и Р. Йеттон [105] разработали модель, включающую пять альтернативных способов принятия решений.

1. Лидер решает проблему или принимает решение самостоятельно, используя доступную для него информацию.

2. Лидер получает необходимую информацию от подчиненных, а затем принимает решение самостоятельно. Подчиненные не участвуют в предложении или оценке альтернативных решений.

3. Лидер может посвятить в проблему определенных подчиненных индивидуально и изучить их идеи и предложения. Затем лидер принимает решение, которое может основываться и на идеях подчиненных.

4. Лидер посвящает в проблему группу подчиненных и собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое опять же может основываться на их идеях и предложениях.

5. Лидер привлекает группу подчиненных, вместе с ними вырабатывает и оценивает альтернативы, таким образом, решение является результатом коллективного соглашения.

В. Врум и Р. Йеттон утверждают, что выбор стиля зависит от конкретной проблемы, и их модель включает ряд вопросов, которые могут помочь выбрать самый подходящий стиль. Хотя модель и полезна для того, чтобы определить различные стили и подчеркнуть, что определенный конкретный стиль не всегда будет самым подходящим, это больше нормативная теория – «то, что вы должны делать», поэтому ее следует использовать с осторожностью.

Понятие стратегического решения

Предлагаемая модель стратегического процесса основана на следующих исходных постулатах.

1. Управление по своей сути есть постоянно повторяющийся процесс принятия решений, связанный с прогнозированием, планированием, регулированием, координацией и контролем за деятельностью компании.

2. Любое управленческое решение должно быть направлено на сохранение или приумножение конкурентного преимущества, т. е. получение новой ценности (например, в сфере прибыли, получения дивидендов).

3. Стратегическим управленческое решение становится, если оно способствует получению устойчивого (в крайнем случае, относительного) конкурентного преимущества компании на рынке в перспективе. Следует различать стратегические управленческие решения, связанные с формированием видения получения конкурентного преимущества, и стратегические управленческие решения, связанные с реализацией этого видения. Г. Минцберг отмечал, что «термин стратегический будет использован в качестве прилагательного для обозначения относительно важного решения в отношении результатов, возникших после принятия действия, а также в отношении намерений, которые им предшествовали» [77]. При этом надо учитывать замечания классика в области управления Питера Друкера: «Невозможно принять решение на будущее. Решение – это приверженность к действию. А действия всегда совершаются в настоящем и только в настоящем. Однако действия в настоящем являются одним-единственным способом делать будущее [42]. Это означает, что в момент принятия решения однозначно оценить, является принятое решение стратегическим или нет, часто не представляется возможным. Например, закрытие финансирования научно-исследовательской темы по разработке нового товара, которое показалось топ-менеджменту неперспективным, в будущем может привести к тому, что технологический прорыв осуществят конкуренты. То, что казалось тактическим вчера, завтра может оказаться стратегическим.

Стратегические решения – это такие решения, которые влияют на долгосрочное благосостояние организации. Такие решения принимаются на всех уровнях компании. Что именно является стратегическим, зависит от рассматриваемой компании. Решения корпоративного уровня влияют на компанию в целом, в то время как другие стратегические решения могут затрагивать отдельное направление или подразделение компании. Что считать

долгосрочным, также зависит от компании и отрасли. Для компании, разрабатывающей программное обеспечение, длительный срок может означать всего лишь 1–2 года. Для нефтяной компании, занимающейся всеми этапами, от разведки месторождений до розничных продаж, длительный срок может быть равен 15–20 годам.

Число фундаментальных решений, формирующих будущее направление работы компании, может быть относительно невелико. Стратегическими эти решения делает их потенциальное будущее воздействие на компанию и ее способность создавать и использовать ценность, а также тот факт, что их практически невозможно пересмотреть; эти решения после реализации очень трудно изменить, они требуют больших ресурсов и работают на длительную перспективу.

На рис. 3.2 показаны четыре характеристики стратегических решений, которые мы сейчас кратко рассмотрим.



Рис. 3.2. Характеристики стратегических решений

Создание ценности. Во-первых, стратегические решения должны быть направлены на создание ценности для компании. Некоторые решения могут не создавать мгновенной ценности; эффект может накапливаться в течение некоторого времени в будущем. Заметьте, что получение конкурентного преимущества является необходимым, но недостаточным условием для создания ценности. Конкурентное преимущество – это качество, которым обладает компания, но не обладают ее конкуренты: например, предложение клиентам выгоды, которую не предлагают конкуренты. Преимущество не обязательно приводит к превосходным финансовым результатам, поскольку извлекать собственную выгоду из него могут поставщики или клиенты.

Величина использованных ресурсов. Стратегические решения также требуют использования больших ресурсов. Они вносят значительные изменения в структуру компании в части предлагаемой продукции и услуг, обслуживаемых рынков и/или требуемых навыков и умений.

Сложность пересмотра. После того как решение было принято, его трудно пересмотреть. Немецкой компании Siemens было бы трудно перестать заниматься машиностроением и начать зарабатывать как сеть быстрого питания. Накопленный опыт очень важен! При этом компании должны развивать свою предприимчивость, поскольку будущее становится все более и более непредсказуемым.

Ориентация на долгосрочную перспективу. Стратегические решения ориентированы на долгосрочную перспективу. Стратегические решения связаны с будущим, они должны быть направлены и ориентированы на долгосрочную перспективу. В стратегии нет ничего постоянного: все меняется. Стратегическое решение может потребовать изменения культуры компании, многолетней преданности этой культуре. Вопрос о том, что считать «стратегическим», и какой принимать временной горизонт, зависит от скорости, с которой развиваются рынки и технологии. Даже в динамичной области бытовой электроники разработка инновационных продуктов требует настойчивости и достаточного финансирования. Разработка компанией Amazon ее продукта Kindle заняла 5 лет и обошлась примерно в 200 млн долл. Часто стратегические решения напоминают по своим свойствам большую лотерею [50].

Принятие стратегических решений может пострадать от ряда препятствий, рассмотрим их подробнее.

Избыток данных. Иногда процесс принятия стратегических решений может пострадать от избытка данных, но недостатка информации. Мы не

можем определить, что важно, а что нет. В эпоху информации эта проблема усиливается.

Недоступность информации. Отсутствие достаточной информации – обычная проблема, когда дело касается фундаментально новых продуктов или новых изменений в крупных компаниях. Качество финансового анализа зачастую довольно низкое, хотя, если риск можно оценить, то можно воспользоваться аналитическими инструментами. В других ситуациях проведение анализа практически невозможно, и стратегические решения опираются, в основном, на рассуждения и интуицию. В случае возможности применения анализа он будет иметь свойства, скорее, ритуала, чем средства для принятия решения.

Путаница и неточности. Иногда в литературе описывают стратегию и стратегический процесс как обязанность генерального директора, как будто в этом процессе участвует только генеральный директор. Это далеко от правды: сбором и анализом данных занимается большое число лиц; более того, окончательное решение принимается, как правило, целой группой менеджеров высшего звена. Состав данной группы обычно меняется по мере того, как к ней присоединяются новые лица, а действующие уходят из этой группы или из компании. Иногда невозможно точно определить, кто именно принял решение и было ли решение вообще принято. Иногда решения являются результатом постепенно продвигаемой целенаправленной политики. Происходит не только размывание ответственности за решение; иногда само выбранное решение является результатом компромисса, а потому не имеет четкой направленности.

Устаревшие типы мышления. Типы мышления состоят из концепций и связей, которые мы используем для понимания различных ситуаций и условий. Типы мышления влияют на то, как мы понимаем мир и предпринимаем действия, они являются способом, с помощью которого интерпретируются данные и, таким образом, сообщают нам, что важно и на что нужно обратить внимание. Типы мышления могут быть опасными, поскольку обычно они выражены косвенно, неявно. Топ-менеджер из автомобильной отрасли может сказать: «Людей интересует только стиль», в то время на самом деле имеется в виду, что у него есть тип мышления, в соответствии с которым людей интересует только стиль [50].

Типы мышления развиваются в течение длительных периодов времени и с трудом поддаются изменению. Более того, если этот тип широко разделяется внутри компании, то он становится целевой установкой, что является одной из причин того, что компании испытывают трудности при реализации новых

стратегий. Менеджеры и сотрудники не верят, что мир действительно изменился; если они видят изменение, то считают, что это временное явление и что в ближайшем будущем «нормальное состояние» (т. е. прошлое) вернется! Для переключения с данной парадигмы может потребоваться совершенно новая команда менеджеров.

Компании работают в мире сложных адаптивных систем, которые часто характеризуются как прерывистое равновесие. После того, как мир пройдет революционные периоды своего развития, может стать очевидно, что топ-менеджеры оторвались от реальной жизни. Их опыт и понимание были сформированы в прошлом, им трудно понять новый мир. Если сотрудники не будут сообщать плохих новостей, то это может усугубить тенденцию к отрыву руководства высшего звена от реальности. В литературе по стратегическому менеджменту как хрестоматийный описывается пример с General Motors в США. В 1980-х гг. у высшего руководства GM были устаревшие понятия, что привело к недооценке ими иностранной конкуренции, большим расходам на новый завод на фоне снижения качества продукции. В течение этого периода и далее GM потерял значительные доли рынка на важнейшем североамериканском рынке и оказался неспособным генерировать прибыль для акционеров в течение довольно длительного периода. Эта сага закончилась в 2009 г. банкротством компании, когда контрольный пакет акций оказался в руках правительств США и Канады [67].

Принятие **стратегических решений** – это и есть, собственно, основа стратегии.

В истории любой организации сплошь и рядом встречаются случаи упущенных возможностей и непродуманных решений. Процесс принятия решений считался синонимом выработки стратегии: как отмечала Кэтлин Айзенхардт [45], «краеугольным камнем эффективной стратегии является способность принимать быстрые, широко поддерживаемые и качественные стратегические решения на регулярной основе». Ключом к пониманию стратегии является понимание того, как принимаются решения.

Еще Герберт Саймон, Нобелевский лауреат, говорил о том, что идеального принятия решений, а, следовательно, и идеальной стратегии просто не существует. Вместо этого Саймон утверждал, что возможна лишь ограниченная рациональность. Почему рациональность ограничена? Она является таковой из-за информационных (т. е. совершенной информации не существует) и когнитивных ограничений (способность менеджеров обрабатывать сложную и трудную информацию). В действительности при принятии стратегических

решений руководители могут рассматривать лишь ограниченный круг факторов и возможностей.

Чарльз Линдблом, чьи идеи тесно связаны с идеями Саймона, кратко излагает свои мысли следующим образом: хотя такой подход (рациональное принятие решений) поддается описанию, применять его на практике невозможно, за исключением относительно простых задач, и то в несколько измененной форме. Данный подход предполагает наличие у людей интеллектуальных способностей и источников информации, которыми они просто не обладают. И еще более нелепо применять его к политике, где на решение проблемы отводится ограниченное время и деньги, как это обычно бывает [69].

Таким образом, лица, принимающие решения, могут проявлять рациональность только в пределах имеющейся у них информации и своей способности осмыслить ее. Джеймс Марч утверждал, что «...люди разрабатывают разумные процессы принятия решений, принимая во внимание ограничения, даже если в отсутствие ограничений эти процессы разумными бы не были». Для сокращенного обозначения таких процедур он ввел термин «**разумная достаточность**» [74].

В действительности стратеги обычно ограничиваются небольшим набором ценностей и рассматривают лишь несколько альтернативных вариантов политики. Например, стратег, работающий в министерстве финансов, может стремиться к цели держать инфляцию под контролем. У него есть, конечно, много других ценностей, которые могли бы повлиять на цель, но, согласно Ч. Линдблomu, стратег «легко признал бы, что проигнорировал многие сопутствующие ценности» [69]. Ч. Линдблом утверждал, что ценности и политика возникают, по сути, одновременно, т. е. разговор о политике требует обдумывания конкретной позиции по какому-либо вопросу, и наоборот. По мнению Ч. Линдблома, политику можно назвать правильной, если различные лица, принимающие решения, могут выработать общее политическое решение, в отличие от обратного.

Как применить процессы принятия решений на практике. М. Козн и его коллеги [30] выдвинули точку зрения о том, что принятие решений не определяется исключительно рациональными критериями. Они предлагают использовать понятие мусорного ведра. Они провели исследование, чтобы понять, что происходит в процессе принятия решений.

Они исходили из того, что многие организации действуют хаотично и на основе неточно определенных процедур принятия стратегических решений. В результате обнаружили, что принятие решений происходит в ситуации не-

определенности, что стало поразительным опровержением рациональности процессов принятия решений. Вместо линейного процесса принятия решений они увидели, что этот процесс на практике был не столько линейным, сколько беспорядочным.

Мусорное ведро – это метафора, которая помогает создать образ того, как проблемы, решения, возможности и лица, принимающие решения, оказываются в одном месте совершенно случайным образом. Основная идея мусорного бака заключается в том, что конкретные решения не вырабатываются в соответствии с упорядоченным, линейным процессом, плавно переходящим от проблемы к решению. Вместо этого они являются результатом нескольких относительно независимых потоков событий в рамках организации. Решение принимается тогда, когда по стечению обстоятельств в один момент времени встречаются предложения, проблемы, участники и варианты выбора. Эти разрозненные элементы становятся временными соседями случайно, как мусор в ведре. Из этого можно сделать вывод, что группа старших стратегов может и не иметь четко определенных предпочтений до начала процесса принятия решений. Их стратегические цели могут быть следствием самой деятельности по поиску решения, где связь между стратегическими средствами и стратегическими целями может быть весьма слабой. Любой из множества различных субъектов (финансы, маркетинг, отдел кадров и др.), вовлеченный в данный процесс, может задать основное направление стратегии. В отличие от рациональных подходов, модель мусорного ведра подчеркивает условный, анархический и случайный характер принятия решений. С точки зрения понимания процесса принятия решений как мусорного ведра решения во многом объясняются удачей и политикой. Более того, процесс принятия решений не имеет четкого начала и определенного конца – это совершенно неясный процесс.

Организационные решения сопряжены с властью и сопротивлением. Некоторые решения с легкостью реализуются на практике. Отсутствие сопротивления указывает на то, что они признаются законными и попадающими под сферу ответственности лица, которое считается вышестоящей инстанцией. Официальные властные отношения в организации получают законный статус в систематических иерархических отношениях и отношениях латеральной взаимозависимости. Создание формальной структуры власти направлено на упрочнение организационных структур и процедур принятия решений путем закрепления процесса принятия решений за ключевыми должностями, ролями, обязанностями и отношениями [29]. Если решения в процессе реализации

встречают большое сопротивление, то это свидетельствует о том, что они посягают на утвержденные границы легитимности и власти.

Решения принимаются в неустойчивом равновесии проблем и интересов. Легитимность достигается в случае, когда власть является централизованной и не встречает сопротивления. Организационные подгруппы формируют коалиции, пытаясь представить проблемы в процессе принятия решений в соответствии со своими собственными *интересами* [35]. Когда в организации меняются критичные непредвиденные обстоятельства, меняются проблемы и интересы. Эти непредвиденные обстоятельства будут находиться под контролем отдельных специалистов из разных департаментов, отделов или подразделений.

По своей структуре коммерческие организации представляют собой иерархические социальные системы, в которых командно-властные отношения и отношения подчинения и солидарности выстраиваются с целью придать им формальный статус. Однако ни власть, ни процесс принятия решений не являются гарантией от нестабильности и изменений, которые иногда могут породить властные отношения.

Полномочия на принятие решений. Считается, что власть проходит три уровня [58]. Первый уровень – это формальное принятие решений. Здесь стратегия непосредственно вырабатывается и принимается. На этом уровне происходит дискурсивное формулирование стратегии в контексте повышения эффективности. Первый уровень власти – уровень, на котором вы заставляете других делать то, что в ином случае они бы не сделали [37]. Это лишь верхушка айсберга стратегии: под ней находится скрытый второй уровень, на котором происходит непринятие решений.

Непринятие решений происходит в тех случаях, когда круг вопросов ограничивается легитимными и политически безопасными, когда повестки дня строятся с негласным признанием того, что определенные проблемы решаться не будут. Это часто сильно препятствует процессу выработки стратегии. Все знают, что такое «священные коровы» и «любимчики» генерального директора. Никто не будет открыто предлагать стратегические изменения, которые подвергли бы их критике. Таким образом, эти вопросы остаются неактуальными, как будто не нуждающимися в решении и невхожими в повестку дня. Поэтому если стратегическая группа хочет изменить статус этих вопросов как второстепенных, то они должны предпринимать очень тонкие политические шаги.

Изменение расстановки сил в стратегической игре второго уровня лучше всего проводить новым сотрудникам, которых назначили на высокий пост.

Такие стратегически влиятельные люди, как генеральные директора, особенно если они только что вступили в должность, часто вызывают стратегические изменения через изменение процессов. К обсуждению необходимо пригласить второстепенных или исключенных представителей, вопросы, которые не попадали в повестку, надо, наоборот, в нее включить, а в состав комитетов, которые ранее были консервативными или сопротивлялись переменам, следует назначить новых членов. Чтобы было проще произвести изменения на втором уровне, необходимо представить новые возможности как легитимные, и здесь поможет новое назначение на должность. Другая стратегия заключается в том, чтобы привлечь консультантов для подготовки убедительного отчета, выразить в нем то, что раньше выразить было нельзя, и представить новые перспективы.

Третий уровень власти связан с аспектами, которые настолько широко признаны, что кажутся просто «существующим порядком вещей» [70]: базовые ценности, предпочтения, процессы познания и восприятия, основные гипотезы о стратегии, которые позволяют человеку как члену конкретного сообщества или организации оставаться на хорошем счету. Эти изменения сложны и политически рискованны: они предполагают смещение общих организационных ценностей и переход от одних методов работы к другим. Здесь необходимо вмешиваться в сложившуюся практику, обсуждать ее, выдвигать конкретные предложения по изменению, поддержку которых заранее обеспечить. Повестки дня часто будут негласными, а людьми будут манипулировать.

Идеологические и символические основы власти служат, как правило, неявным ресурсом тех, кто обладает стратегической властью. Однако их также можно обратить против доминирующего толкования, потому что смысловое наполнение символа можно использовать для своей выгоды, подключать к проектам сопротивления и заменять его совершенно другим смысловым наполнением, отличным от того, которое изначально воспринимается как само собой разумеющееся. Третий уровень власти связан с попытками узаконить одни требования и лишиться правомерности другие через управление смыслом. В случае успеха стратегические элиты будут использовать эти смыслы для закрепления и защиты своих позиций. Тем не менее смыслы всегда можно отвязать от якорей и пустить по течению, подвергая сомнению их статус-кво и возражая против него.

Право не принимать решения. Решения – важнейший элемент процесса выработки стратегии. Однако непринятые решения могут играть не менее важную роль. Рассмотрим то, что мы подразумеваем под этим заявлением, более подробно. Мы можем с уверенностью утверждать, что решение опре-

деленным образом характеризует организацию и то направление, в котором она движется. Это может быть решение, принятое из соображений перестраховаться и хотя бы как-то урегулировать напряженность между конкурирующими группами внутри организации, или, наоборот, четкое заявление о том, что та или иная часть команды высшего руководства, задающая направление развития организации, находится под чьим-либо управлением. Когда стратегия развивается в интересах доминирующей группы, то это называется «мобилизация пристрастий».

Перефразируя Э. Шаттшнайдера [90], мобилизация пристрастий означает, что одни вопросы получают свое место в стратегии, а другие остаются *вне* рассмотрения.

Доминирующие группы будут стремиться поддерживать статус-кво, что мобилизует пристрастия в их пользу. По словам П. Бахраха и М. Бараца, «основным методом поддержания определенного уровня предвзятости является принятие решений» [13]. **Непринятие решений** означает, что важные решения не принимаются или даже не попадают в повестку дня.

Непринятие решений – это способ, скорее, замалчивания требований об изменении текущего распределения преимуществ и привилегий, чем их озвучивания: противники существующего порядка понимают, что в условиях преобладающих принципов рациональности у них просто нет веских доводов, а с учетом расстановки сил им не хватает численности для того, чтобы изменить ситуацию. Непринятие решений приводит к тому, что оппозиция остается скрытой и бессистемной, подавленной или успокоенной до того момента, как она выступит на арену принятия решения в той или иной области. Стоит оппозиции подать голос – ее можно будет проигнорировать, оттеснить на обочину или отстранить от работы под предлогом нерациональности с точки зрения «привычного порядка работы». Предвидя эти последствия, те, кто обладают меньшей властью, могут посчитать, что их жалобы и требования будут проигнорированы или отклонены, и поэтому просто не заявляют о них. Именно власть имущие определяют вопросы, которые будут являться законными и обсуждаемыми, а также форумы и процедуры, с помощью которых эти вопросы будут подниматься, таким образом препятствуя выражению других вопросов и требований и поощряя «приемлемые» или «безопасные» темы и идеи [13]. Мэтью Кренсон выступает за важность учета «политической инертности» [33] при рассмотрении стратегических решений. Некоторые стратеги [64] выступали против концепции изучения того, что не происходит. Однако в политической науке данный подход хорошо себя зарекомендовал

[104]. Очевидно, что получение представления о зонах стратегического бездействия столь же важно, как и определение того, что такое стратегия. Смысл в том, что, признавая концепцию непринятия решений, необходимо изучать не только те стратегические решения, которые принимаются, но и те, которые игнорируются: «Адекватным предметом исследования является не литическая деятельность [стратегические решения], а политическая инертность [стратегическое непринятие решений]» [33].

М. Кренсон утверждает, что некоторые стратеги могут «обладать способностью делать так, чтобы определенные вопросы никогда не становились проблемами и препятствовать росту числа новых проблем» [33]. Часто стратегам, обладающим этой способностью, даже не приходится ее применять, поскольку их репутации как авторитетов достаточно для того, чтобы сдерживать активность доминирующих групп. Следовательно, принятие стратегических решений «направляется и ограничивается процессом непринятия решений» [33].

Принятие решений влечет за собой репутационные последствия. Т. Дифенбах [39] утверждает, что *«стратегические решения не только принимаются властными руководителями: стратегические решения наделяют руководителей властью»*. Руководители становятся более влиятельными благодаря принятию решений, которые символизируют их силу, вне зависимости от формируемых повесток дня, непринятых решений, включенных и исключенных вопросов.

Право голоса позволяет выразить неудовлетворенность отдельных лиц, указывать на специфические проблемы или проблемы с управлением. Оно может принимать форму коллективной организации и выполнять функцию влияния на процесс принятия управленческих решений либо с помощью конструктивных мер, таких как кружки контроля качества, либо путем противодействия инициативам руководства. По данным Т. Дандона и коллег [43], существуют четыре основных принципа, по которым можно определить, когда **голос сотрудников** считается второстепенным, нестратегическим элементом или, когда в его отношении применяется непринятие решений.

1. «Выражение личного неудовлетворения».
2. «Выражение мнения коллективной организации».
3. «Влияние на принятие управленческих решений».
4. «Демонстрация отношений равноправия и готовности к сотрудничеству».

Мнение сотрудников часто формирует руководство или другие субъекты, например, государство [41]. Примечательно, что, хотя в Китайской Народной Республике и существуют профсоюзы, они, скорее, действуют от лица

государства, а не представляют интересы местных трудящихся. Кроме того, существование таких формальных структур, как профсоюзы, не исключает подавления мнения сотрудников: если официальные каналы не считаются легитимными или формируются в попытке борьбы с инакомыслием, то они могут фактически привести к обеспокоенности сотрудников мнимыми проблемами и непринятию ими решений [83]. Одним из факторов привлечения транснациональными корпорациями офшорных инвестиций в трудоемкие процессы является то, что затраты на рабочую силу в офшорных регионах значительно ниже, чем в высокоразвитых странах. Одной из причин этого является отсутствие эффективных профсоюзов.

Виды принятия решений. Некоторые решения могут быть приняты взвешенным образом, в то время как другие должны быть приняты быстро с неполной и двусмысленной информацией перед лицом внутренних разногласий. Как сказал Платон, чтобы принимать решения, важно иметь знания, а также цифры. Однако слишком часто информация становится доступной лишь фрагментарно. Решения редко являются результатом рациональных, линейных процессов, но являются следствием власти и политики, переговоров и манипуляций, эмоций и инстинктов. Если результат этих усилий можно представить в цифрах, тем лучше: тогда к предлагаемым стратегическим решениям можно приложить требование рациональности. В этом процессе можно рационализировать политику принятия решений [51].

Принятие решений – это политический процесс, в котором результаты развиваются из процессов мобилизации власти, предпринимаемых различными сторонами в поддержку своих требований [81]. Это становится очевидным в важном исследовании принятия бизнес-решений командой из Брэдфордского университета.

В 1980-х гг. в Университете Брэдфорда Ричард Батлер, Дэвид Крэй, Дэвид Хиксон, Джефф Мэллори и Дэвид Уилсон провели крупное исследование процесса принятия стратегических решений в Великобритании. Исследование длилось 10 лет и было направлено на то, чтобы понять, что на самом деле происходит в процессе принятия стратегических решений. Исследование было опубликовано в форме монографии (*Top Decisions*, «Решения высшего руководства») и серии статей. Данное исследование позволило получить много важных сведений о характере процесса принятия решений, которые остаются столь же актуальными сегодня, как и в момент их первой публикации. В то время как некоторые из исследовательской группы вышли на пенсию, Дэвид Уилсон (Уорикская бизнес-школа) вместе со Сьюзан Миллер (Даремский уни-

верситет) продолжают исследования принятия решений. Исследование Top Decisions изучило 150 различных эпизодов принятия стратегических решений в 30 организациях. Их интересовали ответы на следующие вопросы:

– что на самом деле происходит в процессе принятия стратегического решения;

– каковы различия в процессе принятия решений;

– почему эти различия существуют?

Ответы на эти, казалось бы, простые вопросы внесли существенный вклад в понимание того, как принимаются решения. Они указывают на независимые переменные, влияющие на характер процесса принятия решений. К ним относятся тип организационного контекста, уровни политической борьбы, связанной с решением, и сложность решения [97].

Исходя из этого, они выделяют три типа принятия решений (кратко сформулированные в табл. 3.1).

1. *Спорадические (нерегулярные, от случая принимаемые) решения.* Многие решения носят сложный характер и считаются в высшей степени политическими. Это может «породить всепоглощающий вихревой поток» [62], отражающий характер спорадического процесса принятия решений, который Батлер кратко определяет следующим образом: «Спорадическое решение исходит из множества интересов, оно обычно продвигается в организации как по горизонтали, так и по вертикали с нерегулярной динамикой. Где принимается такого типа решение? Нигде конкретно, однако оно принимается, следуя расплывчатому и сложному организационному процессу. <...> Спорадические решения затрагивают высшие уровни организации, но решение принимается не только там» [22]. Спорадические решения, как правило, отнимают больше времени, чем другие решения.

Вот как об этом говорят Д. Крей и соавт.: «Процесс принятия решений движется от одной безвыходной ситуации к другой; отдельные лица и группы обсуждают альтернативы в коридорах и кафетериях, в связи с чем процесс принятия решений затягивается» [32]. В целом Д. Хиксон и соавт. [62] установили, что, чем выше уровень сложности и чем сильнее политические противоречия в решении, тем больше вероятность того, что это решение будет то продвигаться, то возвращаться в начало, будет приниматься с длительными задержками и пересматриваться. Проблематика спорадических решений может быть комплексной, определения противоречивыми, информация недоступной и/или трудной для получения, варианты может быть трудно обнаружить, а сам процесс будет, скорее, вызвать головную боль, а не приводить к решению.

Таблица 3.1

Три типа принятия решений

Тип решения	Чем характеризуется
Спорадический	<ul style="list-style-type: none"> Больше промедлений Больше препятствий Больше источников информации Большая вариативность информации Более неформальное взаимодействие Некоторая свобода для переговоров Больше времени на согласование решения Решения принимаются на высшем уровне
Плавный	<ul style="list-style-type: none"> Меньше промедлений Меньше препятствий Меньше источников информации Меньшая вариативность информации Некоторая свобода для переговоров Более формальное взаимодействие Меньше времени на согласование решения Решения принимаются на высшем уровне
Ограниченный	<ul style="list-style-type: none"> Больше источников информации Меньше усилий по получению информации Меньшая свобода для переговоров Менее формальное взаимодействие Решения принимаются ниже высшего уровня

2. *Плавные решения.* Данный способ принятия решений характерен для ситуации, когда решение является стратегическим и касается нетипичной ситуации, которая не является особенно сложной и не связана с политикой. Такие решения могут приниматься формально и быстро.

3. *Ограниченные решения.* Данный способ принятия решений, по мнению Д. Хиксона и соавт. [62], применяется в отношении «вопросов, которые порождают знакомые проблемы (по всей вероятности, наименее сложные из всех) и затрагивают всем известные интересы (как правило, слабо выраженного политического характера) и которые можно решить, следуя ограниченному [узкому проложенному] пути. Это способ, предусматривающий

принятие решений, ограниченных знакомыми. Такие решения являются относительно урловновешенными и простыми и, таким образом, не требуют широких дискуссий.

Д. Хиксон и соавт. [62] отмечали, что процесс принятия решений не обязательно является линейным. Он часто бывает итеративным и может предоставлять обратную связь о самом себе. Один из интереснейших разделов книги *Top Decisions* посвящен времени, которое тратится на принятие решения. Какой срок можно считать разумным для принятия стратегического решения? Д. Хиксон и соавт. [62] обнаружили вариативность в части времени, которое затрачивается на принятие стратегического решения. Некоторые из изученных ими стратегических решений были решены за месяц, в то время как другие растянулись на четыре года! В их исследовании среднее время принятия стратегического решения составляло чуть более 12 месяцев. Интересно отметить, что в этом отношении между организациями государственного и частного секторов практически не наблюдалось различий. Они обнаружили, что наиболее важные стратегические решения носят, как правило, спорадический характер. Процесс принятия таких решений характеризуется политической фракционностью, проблемами с поиском информации, постепенными шагами, динамичным нелинейным повторением, а также переосмыслением практически всех условий в составе решения.

Парадоксальное принятие решений

Если бы процесс принятия решений осуществлялся в организациях, где все просто и ясно, где отдельные субъекты просто делают рациональный выбор, то не было бы необходимости уделять этому процессу столько внимания. Нужно всего лишь собрать факты, взвесить варианты и принять правильное решение. Но эти процессы не имеют ничего общего со сложной жизнью организации, где факты часто однобокие и трудные в интерпретации, варианты для действий обычно неясные, а правильный выбор может стать очевидным только по прошествии времени после того, как решение уже принято.

Сложность свойственна не только организациям и коллективам работающих в них лиц, но, более того, условиям их сред. Эти среды отличаются все большей нестабильностью, волатильностью и резкими изменениями, которые подчеркивают возможность возникновения парадокса, что делает противоречия более заметными и устойчивыми.

Традиционные процессы принятия решений, направленные на снижение степени неопределенности [103], потеряли свою актуальность, поскольку теперь решения приходится принимать в условиях неопределенности в таких динамичных средах [88, 100].

Традиционное принятие решений основано на понятии *вероятности*, которое включает в себя оценку конечных и ожидаемых результатов, в то время как понятие *возможности* признает присущую неопределенность, которая подразумевает не только риск, но и шансы на успех [96]. Таким образом, управление *возможностями* может быть более актуальным, чем управление вероятностью [60, 88]. Кроме того, менеджеры должны решать проблему неопределенности и сложности этично – недавние скандалы в области управления явно свидетельствуют в пользу необходимости достойного поведения [86].

Объектом для решения присущей сложности организационной жизни обычно считается парадокс [23] (взаимозависимые противоречия, которые невозможно разрешить стандартами общеизвестными методами принятия решений). То, как организации решают противоречивые вопросы, определяет формирование зависимостей, которые в конечном счете направляют их в сторону либо колеса фортуны, либо порочного круга [34, 93]. Ключом к решению является способность руководства справляться с противоречиями или конфликтующими требованиями. Если подходить к противоречиям как к дилеммам, т. е. как к альтернативным вариантам, которые можно взвесить на весах и оценить их плюсы и минусы, то это породит тенденцию выбирать либо один, либо другой полюс, утрачивая таким образом потенциал динамизма. В парадоксе противоречия являются взаимозависимыми: один полюс не может существовать без другого. Так, для того, чтобы принять во внимание сложность среды и подобрать более своевременное и обдуманное решение, могут понадобиться такие качества, как уверенность и сомнение, а также действие с той позиции, как будто кто-то что-то знает, а другой – нет [12].

Для менеджеров столкновение с противоречием – это не «сигнал поражения, а, скорее, сам источник жизненной силы для человека» [25], потому что трудности стимулируют находчивость. Данная ситуация может углубить понимание направления развития организации [26, 93] и способствовать борьбе за процветание в условиях неопределенности, помогая избежать предотвратимых ошибок [27]. Одним словом, первоклассные менеджеры должны уметь применять противоречия и извлекать из них важные уроки, в том числе мудро игнорировать их при такой возможности [47].

Временные парадоксы и согласованные противоречия

Модели действий при поиске решения неизменно противоречивы, что обусловлено их частой сменой. Как следует из исследования Брэдфорда, модели принятия решений могут меняться, будучи спорадическими, ограниченными или плавными в разные моменты времени в зависимости от того, как происходит подготовка, выбор или согласование решений. Принимая решения в противоречивых условиях, необходимо уметь преодолевать эти классические управленческие проблемы дифференциации и интеграции.

Менеджеры должны периодически оценивать модель принятия решений и учитывать несоответствия среди них, а не стремиться к обеспечению их постоянства. Они должны признавать, что изменения контекста требуют изменения решений, поэтому стремление строго придерживаться установленных в прошлом процедур принятия решений может привести к косности и катастрофе. Основными практиками управления парадоксами являются *дифференциация* и *интеграция*. *Дифференциация* ограничивает решения сферами, связанными с определенными продуктами и услугами. В отсутствие интеграции сторонники конкретных функциональных областей будут отстаивать только свою собственную позицию. Вероятным результатом будут недостаточное качество, усиление конфликтов и нежелание идти на компромисс. *Интеграция* подчеркивает синергию между отдельными элементами. «Руководители высшего звена, которые хотят сохранить заинтересованность в стратегических парадоксах, могут прилагать усилия к внедрению этих практик в свою команду топ-менеджмента» [95].

Как будущим участникам стратегических процессов требуется быть готовым к ситуациям, которые потребуют рассмотрения разнородных и часто конфликтующих интересов и дилемм. В таких ситуациях «правильного» ответа, стратегии или решения проблемы часто просто не существует. Роль стратегов заключается в принятии, отстаивании и обосновании решений и стратегических действий, а также в определении вариантов, которые будут располагаться в промежуточной зоне. Многие прилагают большие усилия для того, чтобы найти так называемый правильный ответ. Они считают, что если им удастся применить «правильные» стратегические инструменты и процессы и привлечь в организацию «правильных» людей, то они смогут разработать успешные стратегии.

Стратегия никогда не может быть абсолютно успешной. Помимо ее положительных сторон, всегда будут и отрицательные. Стратегии никогда не

могут стать успешными для всех, кого затрагивают организации. Стратегия предполагает власть и принятие решений: властные отношения не всегда могут быть позитивными, а принятие решений не всегда может приводить к удовлетворенности. По мере развития событий хорошее может обратиться плохим. Поскольку необходимо учитывать точки зрения разных заинтересованных сторон, то одни и те же действия могут принимать самые разные этические оттенки. Именно поэтому принятие стратегических решений – это искусство на основе опыта и новых знаний.

§ 3.2. Модель стратегического процесса

Модели стратегического менеджмента, рассмотренные ранее, достаточно «предначертанные», т. е. сама последовательность этапов predetermined заранее, конечно, в разной степени (в модели Гарвардской группы менее, а в моделях И. Ансоффа, Г. Стейнера и в стратегическом контуре – более). Однако не надо забывать, что стратегический менеджмент, как и менеджмент вообще, – это соединение науки и искусства, поэтому любая формализация процесса в общем виде губительна. Это касается, прежде всего, процесса формирования стратегии, где как раз и делаются попытки заформализовать процесс. Реализация стратегий, на наш взгляд, может быть подвержена некой формализации, однако именно здесь до настоящего времени серьезных наработок очень мало.

Одним из первых, кто акцентировал внимание на процессном аспекте стратегии, был Г. Минцберг, который определил ее как «паттерн в потоке управленческих решений» [77]. Д. Кэмпбелл, Д. Стоунхаус и Б. Хьюстон прямо заявляют, что стратегия является процессом потому, «что содержит три четко обозначенные стадии: 1) стратегический анализ; 2) стратегический выбор; 3) реализация стратегии и менеджмент» [3]. Наконец А. Хакс и Н. Майлаф отмечают, что «процессная школа видит стратегию как выход трех различных процессов, влияющих на формирование стратегии:

- индивидуальный познавательный процесс, где рациональное восприятие внешней среды и внутренних возможностей приводится в соответствие;
- социальный и организационный процесс, который способствует внутренней коммуникации и достижению консенсуса в принятии решений;
- политический процесс, направленный на создание, удержание и трансформацию власти внутри организаций» [59].

Появляются монографии и учебники, где понятие «стратегический менеджмент» заменяется на «стратегический процесс» [6, 59].

Предложенная модель стратегического процесса включает в себя системную реализацию следующих трех постулатов.

1. Стратегический менеджмент по своей сути представляет собой процесс принятия управленческих решений, которые принимаются и носят как стратегический, так и тактический или оперативный характер. Более того, стратегические решения касаются как будущего благополучия организации (формирование стратегии), так и текущего функционирования, затрагивая относительно небольшой (среднесрочный) период времени. Таким образом стратегический процесс осуществляется в рамках общего менеджмента (менеджмента в целом).

2. Стратегический менеджмент включает в себя одновременно идущие процессы принятия решений по формированию и реализации стратегии, при этом данные процессы остаются целостными и самостоятельными.

3. Новая стратегия разрабатывается (формируется) постоянно, но с разной степенью интенсивности, которая определяется ее насущностью. Когда потребуются изменения, тогда новая стратегия станет жизненно необходимой. Точно так же можно говорить о реализации стратегии. Управленческие решения по реализации стратегии (конкретные действия) осуществляются постоянно, но когда они приводят к «стратегическому дрейфу», т. е. к ситуации, в которой реальные вызовы внешней среды компанией не воспринимаются (или компания не готова реагировать), то компания, естественно, теряет конкурентные преимущества, экономическую эффективность и, как следствие, финансовую устойчивость. Требуется новая стратегия развития, которая к этому моменту времени должна быть сформирована.

Впервые данная идея была выдвинута в статье А.Б. Миллера и А.Н. Петрова в 2010 г. (подробнее см. [4]). Близкие идеи были положены в концепцию «двойных стратегий» Д. Абела, в рамках которой для сохранения отличительных результатов компании необходимо иметь две стратегии: одну для настоящего, другую – для будущего [9].

Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел также высказывают сомнение в разделении процессов формирования и реализации стратегии во времени: «В основе разделения процессов формулирования и реализации стратегии лежат весьма претенциозные допущения о том, что высшее руководство обладает способностью понимать и предвидеть динамику внешней среды или что организационное окружение достаточно стабильно или по меньшей

мере предсказуемо, а значит, сформулированные сегодня стратегии останутся жизнеспособными в течение длительного периода времени. Но вряд ли нам стоит доказывать читателям, что мир день ото дня становится все более “турбулентным”, и подобные допущения все чаще демонстрируют свою несостоятельность. Разделение процессов формулирования и осуществления стратегии в изменчивой или относительно сложной внешней среде просто бессмысленно» [5].

Таким образом, стратегический менеджмент, как нам представляется, можно определить как параллельно проходящие процессы принятия решений по формированию и реализации стратегии, а также стратегическому мышлению как их движущей силе. Схематично он изображен на рис. 3.3.

Две параллельные оси стратегического процесса определяют два принципиально отличающихся по своей природе и последствиям стратегических решения. Так, формирование (формулирование) стратегии развития организации связано с привлечением (чаще виртуальных) стратегических ресурсов компании. Реализация стратегии, в свою очередь, связана с использованием

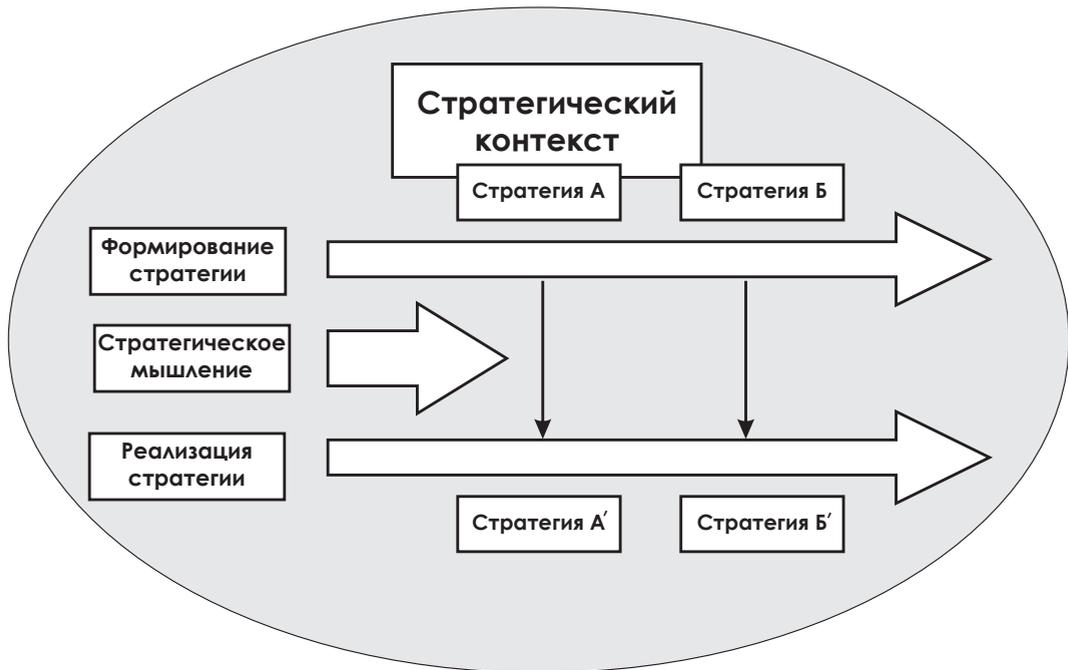


Рис. 3.3. Процессная модель стратегического менеджмента

конкретных (реальных) ресурсов организации. Поэтому вариативность формулирования стратегии, возможность возврата к старым вариантам существенно выше, чем в процессе реализации стратегии.

Стратегический процесс определяется не только формальными процедурами принятия управленческих решений, а несет в своей основе специфический образ мышления и поведения – **стратегическое мышление**, которое представляет собой третью ось модели стратегического процесса. С точки зрения конструктивного представления стратегическое мышление представляет собой процесс системного накопления креативных знаний, необходимых для выявления и реализации долгосрочных конкурентных преимуществ организации. В его основе лежит триада «познание– обучение–динамические способности». При этом обучение в данном случае – это обновления понимания процессов и явлений, т. е. по существу процесс углубления познания, получение новых знаний, необходимых для профессиональной деятельности.

Для того чтобы стратегическое мышление было эффективным, оно должно осуществляться в некоем контексте, т. е. должны существовать определенные условия, позволяющие реализовать стратегический процесс в полном объеме.

В конечном итоге, вероятно, прав тот из «великих гуру», который сказал, что простота идей стратегического развития далеко не так проста, однако излишнее усложнение будет ошибкой. Но ошибками же будут и излишняя умиротворенность.

Конечно, очень соблазнительно успокоиться и наслаждаться успехом, после того как компания стала лидером в отрасли или выросла в глобальную структуру. Однако размер и успех – величины непостоянные, особенно в неопределенных и бурных экономических условиях – примеров тому достаточно в мировой истории. История корпораций (как и военная история) рассказывает о когда-то могущественных корпорациях, которые оказались выброшенными на обочину [2]. Инерция и застой недопустимы. Таким должен быть образ мышления.

Процесс стратегических изменений

Новая стратегия разрабатывается (формируется) постоянно, но с разной степенью интенсивности, которая определяется ее насущностью. Когда потребуются изменения, тогда новая стратегия станет жизненно необходимой. Способность предупреждать будущие изменения увеличивает время, доступное для осуществления изменений, сокращая вероятность кризиса. К сожалению,

поскольку внешние изменения и их воздействие предугадать трудно, необходимость в организационных изменениях связана с неопределённостью. Если результативность компании высокая, то менеджеры часто думают, что так будет и дальше. И даже при этом некоторые менеджеры могут считать, что они располагают фактами, доказывающими, что будущее будет не столь щедрым и что результативность снизится. Важно то, что на этом этапе ещё есть время реализовать программу изменений.

Прогнозирование обычно позволяет дать более взвешенный ответ. При этом необходимость в переменах может быть более очевидна менеджерам среднего звена, поскольку они ближе к месту действий, чем руководителям высшего звена, которые могут быть отдалены от реальности. Но если компания не упреждает изменения, ей остаётся только реагировать на них. По мере ухудшения результативности начинают снижаться темпы роста и доля рынка, страдает норма прибыли. Необходимость перемен становится очевидной, хотя менеджеры высшего звена могут не соглашаться с серьёзностью ситуации. Некоторые будут поддерживать революционный подход, другие будут высказываться в пользу поэтапных изменений.

Иногда компания встаёт перед лицом кризиса в связи с резкими изменениями во внешней среде, которые угрожают её выживанию. Такой кризис станет причиной серьёзных нарушений, которые обычно вызывают широкое освещение в СМИ и требуют быстрых и заметных действий со стороны генерального директора. Такие кризисы опасны, но нетипичны, ведь в хорошо управляемых компаниях обычно имеется система управления кризисными ситуациями.

И напоследок, сравнивая упреждение с реакцией, необходимо предостерегаться от управления на основе итоговых показателей. Итоговые показатели – это запаздывающие индикаторы изменений. Лучшие стратегические менеджеры будут проводить упреждающие изменения. Для этого они будут отслеживать лидирующие индикаторы изменений, признавая, что эти индикаторы дают наиболее полное представление о том, как создать долгосрочную ценность для акционеров.

Точно так же можно говорить о реализации стратегии. Управленческие решения по реализации стратегии (конкретные действия) осуществляются постоянно, но, когда они приводят к «стратегическому дрейфу», т. е. к ситуации, в которой реальные вызовы внешней среды компанией не воспринимаются (или она не готова реагировать), она, естественно, теряет конкурентные преимущества, экономическую эффективность и, как следствие, финансовую устойчивость.

Именно поэтому процесс стратегических изменений, т. е. переход от формирования стратегии к ее реализации, и наоборот, становится одним из ключевых факторов процессной модели и требует более подробного рассмотрения.

На рис. 3.4 показаны ключевые вопросы в рамках стратегических изменений, которые нужно принять стратегическим менеджерам.

Что менять?

Первый вопрос, который надо решить, заключается в определении необходимых изменений. Это решение обычно принимается на основе подробного анализа внешней среды и результативности компании. Здесь может потребоваться стратегический анализ, поскольку между диагнозом и прогнозом может и не быть однозначной связи.

Когда менять?

Менеджмент должен определить срочность осуществления необходимых изменений. Очевидно, что изменения следует начинать при наличии



Рис. 3.4. Характеристики организационных изменений

достаточных ресурсов, однако на раннем этапе необходимость в переменах небольшая. В связи с недостаточным ощущением неотложности организации трудно получить поддержку. Крупные изменения могут оказать травмирующее воздействие на людей, которых затрагивают изменения, поэтому необходимо, чтобы всей компанией владело ощущение неотложности. Скорость изменения организаций зависит от того, насколько отдельные составляющие её люди желают участвовать в изменениях.

Инициация программы изменений – это осторожный поиск компромиссов. Если поторопитесь с изменениями, вырастет вероятность сопротивления; если будете ждать слишком долго, под угрозой окажется выживание компании. Какой бы ни была программа изменений, некоторые менеджеры (возможно, те, кто получит больше всего выгод от этих изменений) будут полны энтузиазма. Другие будут менее воодушевлёнными в связи с тем, что они не видят необходимости в переменах или чувствуют, что их карьера под угрозой. Ключевые решения так или иначе связаны с определением сроков и объёма изменений.

Масштаб изменений

Программы по преобразованиям можно классифицировать с точки зрения масштаба изменений, независимо от того, являются ли они поэтапными или радикальными, что является отражением прерывистой модели изменений [79]. Поэтапные изменения – это такие изменения, которые осуществляются регулярно и не требуют крупных преобразований архитектуры компании. Поэтапные изменения заключаются в движении к известному будущему состоянию в течение контролируемого периода времени.

Радикальные изменения, наоборот, оказывают воздействие на все аспекты компании, приводя к изменению стратегии, архитектуры и культуры. В связи с особой природой этих изменений их крайне трудно провести успешно. При структурной перестройке конечное состояние обычно неизвестно, как и период времени, необходимый для её осуществления. Такие изменения предполагают некий прыжок в неизвестность, и к ним обычно обращаются в случае, когда все альтернативные варианты завершились фиаско.

Разницу между поэтапными и радикальными изменениями можно сформулировать следующим образом [79]:

– поэтапные изменения проводятся на регулярной основе и не подразумевают фундаментального изменения структуры или процессов;

- революционные изменения всегда требуют новой стратегии и видения;
- революционные изменения влекут за собой ряд радикальных изменений;
- революционные изменения не имеют чёткого срока завершения, они ведут в неизвестное будущее и занимают больше времени;
- для осуществления революционных изменений требуется лидерство высшего руководства и поддержка с его стороны, особенно в случае длительных по времени трансформаций.

Место изменений

Хотя существует общее мнение о том, что изменениями должны руководить высшие эшелоны управления организацией, есть те, кто придерживается других взглядов. Основной вопрос здесь заключается в том, какой тип изменений необходим. Периодические изменения внешней среды потребуют, скорее всего, централизованного руководства изменениями в компании.

Постоянно существует опасность того, что изменения, продиктованные сверху, будут типовыми и ориентированными на пути решения, а не на проблемы. Подразумеваемые допущения заключаются в том, что всеобщее управление качеством, аутсорсинг или сопоставительный анализ, – какой бы действующая управленческая концепция ни была, – решит наши проблемы. Циничное отношение – частая реакция персонала, уставшего от подобных инициатив. В противоположность директивному подходу М. Бир предполагает, что наиболее эффективный способ изменить поведение состоит в помещении людей в организационный контекст, который возлагает на них новые роли, новые обязанности и по-новому структурирует их взаимодействие. Такие концепции ориентированы на проблему, решают конкурентные задачи и способствуют формированию межфункциональных команд для решения той или иной проблемы. Роль руководства высшего звена состоит в том, чтобы способствовать изменениям, обеспечивая ресурсы, обучение и поддержку [20].

Ресурсы для осуществления изменений

Для реализации стратегии необходимо, чтобы компания сформировала портфель программ преобразований и обеспечила их необходимыми ресурсами. Недостаточные ресурсы – одна из причин того, что степень реализации ценности стратегии составляет всего 60%. Ресурсы должны быть соразмерными масштабу и объёму предполагаемых изменений. Например,

обладает ли компания требуемыми для этого навыками и можно ли их приобрести? Если нет, то менеджмент должен внести изменения в программу преобразований [52].

Предложенная модель стратегического процесса ликвидирует одно из самых слабых мест организационных конструкций стратегического менеджмента. В традиционных базовых моделях стратегического менеджмента процесс формирования и реализации стратегии рассматривается как последовательный. Критики такого подхода справедливо отмечают, что в условиях быстро меняющейся окружающей среды последовательная схема как крайне негибкая будет работать с постоянным запаздыванием, стараться притормозить предпринимательские и активизировать административные механизмы стратегии [76]. Параллельная схема формирования и реализации стратегии позволяет начать разработку новой стратегии практически сразу после начала реализации утвержденной стратегии и решить данное противоречие. Это означает, что организационные процессы формирования и реализации стратегии должны быть разделены. Данный вывод также подтверждает позицию Г. Минцберга о разделении функции формирования стратегии и планирования реализации стратегии [77].

Исследование предложенной модели стратегического процесса менеджмента организации показало, что универсальных подходов к процессам формирования и реализации стратегий не существует. «Проблема состоит не в том, уместны ли при исследованиях стратегий фирм научные обобщения, а в том, что здесь возможны лишь общие корреляции, а не детерминированные для всех ситуаций причинно-следственные связи» [1]. Каждая компания уникальна, поскольку уникальным является сочетание внешней среды, внутренних возможностей и ценностей высшего руководства. Уникальна история каждой компании, которая также откладывает свой отпечаток на формирование и реализацию стратегии. Предложенная модель стратегического процесса подчеркивает, что общими могут быть только основные элементы самого процесса, содержание закладывается под конкретную фирму, действующую в конкретных условиях, и большей мере зависит от глубины стратегического мышления и стратегического контекста. Именно поэтому для фирм-лидеров адекватными будут одни содержательные конструкции, для фирм-последователей – другие. Более того, нельзя требовать от всех топ-менеджеров формирования уникальных стратегий, хотя очевидно, что именно эффективные уникальные стратегии приносят фирме устойчивое конкурентное преимущество. На определенных рынках, в определенных условиях развития внешней среды целесообразно

применять универсальные стратегии (например, общие стратегии М. Портера). Здесь основным являются интуиция и опыт руководства фирмы, подкрепленный знаниями конкретных методологических подходов и инструментариев стратегического менеджмента.

Может показаться, что предложенная модель стратегического процесса обращает внимание только на организационные модели, полностью игнорируя предпринимательские (экономические) факторы. Однако это впечатление неверно. Экономическая доминанта стратегического процесса определена в содержании формулирования самой стратегии и в построении эффективного процесса ее реализации, т. е. повторяет роль и место экономических процессов в менеджменте организации. Экономические критерии и ограничения являются теми факторами, которые наибольшим образом влияют на выбор той или иной стратегической альтернативы. Конкретная экономическая теория как элемент ценности руководства и организации в целом может существенным образом влиять на видение будущего организации, на поиск методов реализации этого видения, т. е. на формирование и реализацию стратегии. Экономическая логика определяет само понятие конкурентного преимущества как основной цели стратегического процесса, однако она определяется современным уровнем экономических знаний, ценностями и умением применить экономический инструментарий на практике.

§ 3.3. Создание и передача смыслов в процессе формирования стратегии

В своих работах Джулия Бэлоган и ее коллеги [14, 15, 87] показывают, что ключевыми навыками, необходимыми для проведения стратегических изменений, являются *создание и передача смыслов*.

Так, стратегические изменения зависят от того, как менеджеры сопоставляют сложные, разрозненные и неоднозначные сигналы о стратегическом положении компании, в том числе идеи о внутренних ресурсах и способностях компании и ее внешней среде, состоящей из клиентов, конкурентов, инвесторов и регуляторов, а затем складывают эти элементы в осмысленное видение будущего стратегического направления, в котором должна двигаться компания. Стратеги должны убедить сотрудников, инвесторов, клиентов и другие заинтересованные стороны в том, что предлагаемые стратегические изменения не только необходимы, но и возможны, чтобы эти важные участники начали думать и, следовательно, действовать по-новому.

Если стратегия – это больше процесс, чем план действий, если она постоянно развивается и часто корректируется, то можно сказать, что стратегии в фиксированной форме, по сути, не бывает. В условиях постоянного обновления стратегии большую роль приобретают механизмы создания и передачи смыслов. Создавая смыслы, руководители могут формировать для себя комплексное понимание мира и транслировать его своим подчиненным с помощью механизма передачи смыслов в форме последовательных сообщений. Эти сообщения, в свою очередь, станут надежной и конструктивной основой для действий [71, 72]. Когда целевая аудитория, которой стратеги транслируют свое понимание, вырабатывает свои собственные интерпретации и передает их стратегам, это может итеративно сказаться на изначальном осмыслении стратегов и привести к его изменению или подкреплению. Процесс изменения должен запускать процесс размышлений, определяющий как полученный опыт, так и на способ обучения [60]. Внесение изменений означает получение опыта и совершенствование по мере развития изменений [101].

Д. Джоя и К. Читтипедди [54] описали, как происходит внедрение стратегии в когнитивные процессы. Они утверждают, что «стратегические изменения связаны с попыткой изменить текущие способы познания и действия, с тем чтобы организация смогла воспользоваться важными возможностями или справиться с сопутствующими угрозами со стороны ее среды». Идея «способа познания» может показаться сложнее, чем это есть на самом деле: так, спросите у своего преподавателя, как бы он описал ваш университет. Если он скажет, что гордится тем, какую важную роль играет университет в обучении студентов, то это значит, что его ментальная модель понимания хорошего университета основана на идее о том, что наиболее ценным видом деятельности университета является преподавание. В то же время у другого преподавателя может быть отличная «когнитивная модель»: он может сказать, что проведение научных исследований представляет собой существенную помощь организациям, поскольку исследования раскрывают новые способы ведения дел. Новые открытия, сведения о которых публикуются в журналах, становятся доступными буквально тысячам руководителей по всему миру. Теперь представьте, что этих двух преподавателей пригласили бы для выработки стратегии развития вашего университета: их стратегии, несомненно, сильно отличались бы друг от друга из-за разных суждений, которыми они оба так дорожат. Они даже не смогли бы прийти к согласию по таким базовым вопросам, как «Что отличает хороший университет?» или «Какую информацию целесообразно использовать

в процессе выработки стратегии?». Для преподавателя, ориентированного на образование, важной может быть оценка успеваемости студентов, а для преподавателя, делающего акцент на исследованиях, ключевым ориентиром будет количество публикаций в международных журналах.

Основополагающее положение исследований по стратегии и осмыслению (для детального изучения см. [84]) состоит в том, что организации являются «системами интерпретации» [36]. Таким образом, организации собирают и интерпретируют информацию, а затем предпринимают в соответствии и с ней определенные действия. Согласно данной точке зрения, самое важное – понять, как организация идентифицирует информацию, обрабатывает и как соотносит ее со своими действиями.

Например, то, что вы видите на карте метро, зависит от *ментальных карт*, которые вы на нее переносите: для радикального исламиста это может быть средство доставки самодельного взрывного устройства, а для взволнованного влюбленного – путь к радости. С другой стороны, обычные менеджеры, вероятно, считают метро лишь способом добраться до места встречи или вовремя попасть на работу.

Создание и передача смыслов в процессе стратегических изменений имеет большое значение как для руководителей высшего звена, в обязанности которых обычно входит выработка стратегии, так и для менеджеров среднего звена, которым, как правило, поручается ее реализация. Перед командами высшего руководства стоит задача попытаться выработать более-менее коллективное и единообразное понимание стратегического направления деятельности организации. Менеджеры среднего звена играют важную роль в передаче стратегического видения на более низкие уровни организационной иерархии, а также в воздействии на стратегическое смыслообразование среди разных функциональных подразделений и их руководителей. Принимая во внимание роль менеджеров среднего звена в восходящей, нисходящей и горизонтальной коммуникации, важнейшим навыком для них можно назвать «способность к дискурсу» – способность использовать языковые средства для воздействия на других людей.

Л. Руло и Дж. Бэлоган [87] показывают, что в ходе стратегических изменений менеджеры среднего звена осуществляют два важных вида деятельности.

А. «Расстановка декораций» – это объединение людей вокруг проекта по стратегическим изменениям с целью выработать понимание будущего стратегического направления и сформировать союз, который будет действовать в

направлении изменений. Эта работа подразумевает выполнение нескольких задач, а именно:

- 1) определение целевой аудитории на основе выявления тех, чьи интересы могут быть связаны с изменением;
- 2) поиск тех, кто будет на стороне изменений, и чей авторитет можно будет использовать для воздействия на других;
- 3) организация встреч для сплочения нужных людей (с нужными навыками, опытом, знаниями, уровнем власти и т. д.) в нужном месте, в нужное время, с предоставлением нужной информации и обеспечением нужных средств коммуникации (групповые обсуждения по электронной почте, видеоконференции, встречи и т. д.);
- 4) построение сетевого коллектива, состоящего из знакомых людей, которые пользуются доверием и которых можно привлечь в будущем;
- 5) создание собственного имиджа и репутации как настроенного на дело человека, к которому следует относиться серьезно, но который также открыт для диалога.

Б. «Исполнение диалога» – это не только сам речевой (или письменный) акт, но и понимание стратегом социально-культурного контекста и доступных символических представлений в следующих аспектах:

- 1) что говорить каждой группе заинтересованных сторон;
- 2) понимание того, какие слова и фразы будет правильно использовать в конкретной ситуации;
- 3) постановка диалога с помощью правильных средств (например, следуя ожидаемым или предпочтительным правилам и ритуалам взаимодействий, таким как презентации и встречи);
- 4) применение адекватных методов общения с другими людьми (например, называть людей по имени, успокаивать их и создавать ощущение причастности).

Еще одним важным аспектом «способности к дискурсу» стратега [87] является способность понимать и использовать метафоры и истории о стратегических изменениях – две темы, которые мы рассмотрим в следующем разделе.

Основная функция истории состоит в организации серии событий и действующих лиц в единую, общепринятую и понятную временную структуру [38].

Важно отметить значение повествования и интерпретаций для стратегии. Истории содержат в себе смысл и помогают нам в нем разобраться.

С самого нашего рождения мы погружаемся в социальные группы, которые обмениваются историями, таким образом развивая, укрепляя или

изменяя свои системы значения. Будучи еще детьми, мы узнаем о ценностях и социальных ожиданиях нашей культуры через истории, которые слышим от наших родителей или учителей, узнаем из книг и фильмов. Истории – это один из фундаментальных способов развития у человека понимания окружающего мира.

Исследования показывают, что повествование и интерпретации играют решающую роль в управлении стратегическими изменениями [16, 21, 38, 48]. Чтобы вести за собой заинтересованные стороны (сотрудников, клиентов, инвесторов, поставщиков, регуляторов и т. д.) в направлении стратегических изменений, стратеги должны придумывать убедительные истории о прошлом, настоящем и будущем. Откуда мы пришли? Где мы находимся сейчас? И куда направляемся? Эти истории помогают заинтересованным сторонам понять, почему изменение необходимо, что оно в себя включает и какую роль они хотят (или, возможно, не хотят) играть в его реализации.

В организациях все постоянно рассказывают друг другу истории: коллеги сплетничают о своих сослуживцах, старожилы рассказывают новым сотрудникам истории о старых добрых временах, истории о неудачах или смелых авантюрах, связанных с предыдущими проектами [53]. Истории о стратегии отличаются тем, что, по словам Д. Барри и М. Элмеса [16], «стратегия должна считаться одной из самых значимых, влиятельных и ценных историй, которые рассказывают в организациях». Историям о стратегии часто придают больше значения, чем другим, потому что стратегия обычно считается более важной, чем другие области деятельности. Кроме того, истории о стратегии, как правило, обладают гораздо большим влиянием внутри и вне организации, чем другие, отчасти потому, что их авторы обычно занимают влиятельные посты. Истории о стратегии, как правило, являются более затратными как в социально-экономическом, так и в функциональном плане, потому что их успех зависит от того, как к ним относятся ключевые заинтересованные стороны. И действительно, исследования показали, что организации могут процветать или терпеть неудачу в зависимости от того, насколько правомерными инвесторы считают их истории [63]. Эти истории могут быть не более чем мифом, средством повествования, призванным создавать иллюзию правомерности в глазах инвесторов, как это бывает в случае с прогнозами доходов после слияния, основанными, например, на умиротворяющей истории об оптимистическом слиянии.

Когда стратегии становятся оторванными от реальности и организациям приходится от них отступать, необходимо подготовить историю, объясняю-

щую отступление. В этой стратегии особенно искусными должны быть не только политики, но и руководители. С. Мантере и его коллеги [73] описывают действия компании после провала слияния, связанные с отступлением и возвратом к предыдущей стратегии. Этот стратегический разворот удалось осуществить с помощью повторной активации ранее существовавших систем значений, акцента на важности исторической преемственности в противовес устоявшемуся знанию о том, что стратегические изменения требуют разрыва с текущими системами значений.

Как стратеги осмысливают стратегию (создание смыслов), а затем влияют на других так, чтобы те следовали их видению изменений (передача смыслов)? Мы уже знаем, что язык и другие системы символов, например, символические изображения, предметы и объекты, играют в стратегическом смыслообразовании и процессе передачи смыслов важную роль. Кроме того, большое значение для нашего представления о бизнесе в целом имеют метафоры [55, 78]. Трудно представить заявление об изменении стратегии, которое не содержит в себе какой-либо метафоры. Стратегии часто осмыслиются с помощью некоторых популярных метафор, таких как:

- стратегия как *путешествие* (метафоры пути, перекрестков, пунктов назначения и т. д.);
- стратегия как *война* (метафоры битвы, борьбы, завоеваний и т. д.);
- стратегия как *игра* (метафоры правил, победителей, неудачников и т. д.);
- стратегия как *инженерия* (метафоры панели инструментов, реинжиниринга и др.);
- стратегия как *биологические процессы* (метафоры эволюции, адаптации, океанов и др.).

Не следует недооценивать силу метафор в формировании представления людей о стратегии. Фрэнк Сеспедес в работе, опубликованной в *Harvard Business Review* [24], выражает осуждение тем, что компании используют в своих заявлениях о стратегии такие метафоры, как битвы, потому что это подсознательно заставляет их сосредоточиться на конкурентах больше, чем на клиентах.

Д. Самра-Фредерикс [89] считает *задействование метафор* одним из шести факторов, определяющих межличностную компетентность в стратегии. Для управления стратегическими изменениями очень важно использовать в формулировках силу метафор, потому что они влияют на то, как люди воспринимают события и опыт, в которых они оказываются вовлеченными в процессе стратегических изменений, и какие действия предпринимают в ответ.

Дж. Корнелиссен и его коллеги [31] считают, что необходимо понимать различия между формулированием стратегических изменений как *аддитивных* или *замещающих*.

Аддитивные стратегические изменения означают дополнение или обновление действующего организационного шаблона (шаблон – это концепция, аналогичная парадигме), который увязывается с понятиями постепенных или эволюционных изменений.

Замещающие стратегические изменения предполагают замену или вытеснение действующего организационного шаблона, что аналогично понятиям радикальных или революционных изменений, рассмотренных ранее.

Дж. Корнелиссен и коллеги [31] предполагают, что эти два разных типа стратегических изменений отличаются от метода, который применяется для фрейминга изменения с помощью аналогии или метафоры.

Надлежащий фрейминг может способствовать формированию представления о правомерности в глазах основных заинтересованных сторон (например, сотрудников, клиентов, инвесторов и т. д.). Они предлагают следующее.

Аддитивные изменения будут с большей вероятностью восприниматься среди заинтересованных сторон как правомерные, если будут сформулированы с использованием *аналогий* (объединение ряда примеров из одной и той же области), таких как ссылки на подобные случаи и наблюдения из других областей бизнеса, в том числе примеры из собственной истории организации или ее рынка, или отраслевого контекста. Например: «Мы не должны уклоняться от курса, как это когда-то случилось с IBM», «В своем стремлении к инновациям мы должны больше походить на Google».

Замещающие изменения будут с большей вероятностью восприниматься заинтересованными сторонами как правомерные, если будут сформулированы с использованием метафор (межкатегорийные сравнения из разных областей), например, ссылок на другие сферы жизни, не касающиеся бизнеса, такие как война, спорт, искусство, религия или семья: «Нам нужно победить конкурентов и выиграть эту игру», «Мы не можем позволить себе проиграть эту битву за клиентов».

Для того чтобы сознательно управлять осмыслением заинтересованных сторон, стратеги должны не только активно привлекать такие символы, как метафоры и стилистические фигуры. Они также должны помнить о непреднамеренных последствиях использования метафор и символов. Так, если при описании стратегических изменений стратеги постоянно используют метафоры войны и борьбы, то стоит ли удивляться, что между

группами или отделами возникают отношения конкурентного индивидуализма, низкого доверия и слабо выраженного кросс-функционального сотрудничества?

Д. Гринберг [56] рассказывает об одном мероприятии по реорганизации и последствиях, казалось бы, безобидного и несерьезного решения обозначить две рабочие группы, созданные для проведения реорганизации, как «синюю» и «серую» команды. Выступая подобно противоборствующим сторонам Гражданской войны в США, команды, возможно, бессознательно, начали действовать в соответствии с предполагаемой аналогией и все сильнее соперничать друг с другом. Конкуренция была прямой противоположностью тому, что требовалось для стратегических изменений: организация рассчитывала, что эти две команды будут обмениваться своими знаниями и работать в тесном сотрудничестве.

Стратегическое рассказывание историй – это вид искусства. Импровизация с использованием неправильных аналогий или неуместных метафор может быть разрушительной для самой лучшей стратегии. Одним из самых известных реальных примеров такого исхода является случай с британским бизнесменом и мотивационным оратором Джеральдом Ратнером. Он был бывшим главой крупной британской ювелирной компании Ratners (сейчас – Signet Group) и прославился своим выступлением, в котором в шутку очернил продукцию компании, что вызвало ее скорый крах.

Он сказал: «Мы также изготавливаем сервизы для хереса, состоящие из графина и шести стаканов на посеребренном подносе, на котором ваш дворецкий может подавать напитки. И все это за 4,95 фунтов стерлингов. Меня спрашивают: “Как вы можете продавать это по такой низкой цене?” Я отвечаю: “Потому что это полнейший отстой”. Затем он добавил, что некоторые из проданных компании Ratners сережек были дешевле сэндвича с креветками из M&S, но они вряд ли прослужат так же долго» [97].

Истории, которые используют лидеры стратегических изменений, должны резонировать с часто невыраженными ожиданиями различных групп заинтересованных сторон в отношении того, как должна выглядеть *правомерная* стратегическая история, например с их пониманием социально принятого шаблона или прототипа сюжетной структуры (например, героическая миссия, из грязи в князи, победа над чудовищем, второе рождение и т. д.) и роли, которые играют главные герои (например, герой, отъявленный злодей, наставник, ловкач и т. д.). Эти шаблоны историй также могут зависеть от культурного контекста.

§ 3.4. Причины необходимости перехода к реализации новой стратегии

Рационалистические и функционалистские объяснения причины перехода организации на реализацию новой стратегии (введения стратегических изменений) предполагают, что эти изменения являются рациональным результатом сканирования организациями своей среды на наличие признаков изменений, таких как сдвиги в предпочтениях клиентов или появление новых технологий, которые подталкивают их к соответствующей корректировке корпоративной стратегии. В соответствии с рациональной трактовкой изменений требуют сами клиенты (или другие заинтересованные стороны): они могут хотеть, например, расширения функций продукта, лучшего соотношения цены и качества или удобства покупок продуктов через Интернет, а не в магазине. Предполагается, что компании соответствующим образом меняют свою стратегию в ответ на эти потребности.

Здесь уместно рассмотреть понятие **стратегического дрейфа**. Изменения происходят постоянно. Они связаны с разработкой новых технологий или появлением новых ожиданий среди клиентов, инвесторов или регуляторов. Такие изменения во внешней среде могут и не быть радикальными или же чрезвычайно крупными. Здесь не обязательно должен произойти какой-либо серьезный технологический скачок или внезапный кризис, например, финансовый кризис или война.

Даже если изменения, взятые по отдельности, представляются совсем незначительными и происходят постепенно, то компания, которая либо не замечает их, реагирует слишком медленно или упорно, сохраняет приверженность своей ранее успешной стратегии, будет лежать в стратегическом дрейфе.

Хорошим примером организации, которая пострадала от стратегического дрейфа, отстав от технологических изменений в бизнесе проката фильмов с появлением интернет-загрузок и потоковой передачи, является компания Blockbuster. Компания Blockbuster традиционно сдавала напрокат фильмы и видеоигры в магазинах и по почте. Компания слишком медленно адаптировалась к растущей популярности потоковой передачи видео, которая стала возможной благодаря установке сверхбыстрых волоконно-оптических широкополосных соединений с домами потребителей и ростом популярности мобильной потоковой передачи данных через смартфоны. Внешняя среда изменилась: новая технология позволила клиентам мгновенно находить фильмы по запросу, но компания все же дрейфовала, не успевая за этими изменениями и действуя недостаточно

быстро для того, чтобы предложить своим клиентам потоковый сервис. Компания Blockbuster уступила огромную долю рынка своим конкурентам, таким как Netflix, которые сумели быстро инвестировать в потоковый сервис по запросу и получили так называемое преимущество первопроходца, оформляя потребителям ежемесячные подписки на свои услуги и формируя имидж известного бренда, который ассоциировался именно с потоковым кино. В 2010 г. компания Blockbuster подала заявку на защиту от кредиторов по закону о банкротстве и впоследствии была продана за малую часть от своей предыдущей стоимости. Все это было результатом стратегического дрейфа [97].

Считается, что во избежание стратегического дрейфа организации должны вносить регулярные постепенные изменения, чтобы поддерживать свой темп (фаза 1, рис. 3.5). Если организация переживает период стратегического дрейфа (фаза 2 и 3, рис. 3.5), то необходимы более радикальные или трансформационные изменения, помогающие перестроить организацию в соответствии с ее внешней средой (фаза 4, рис. 3.5).

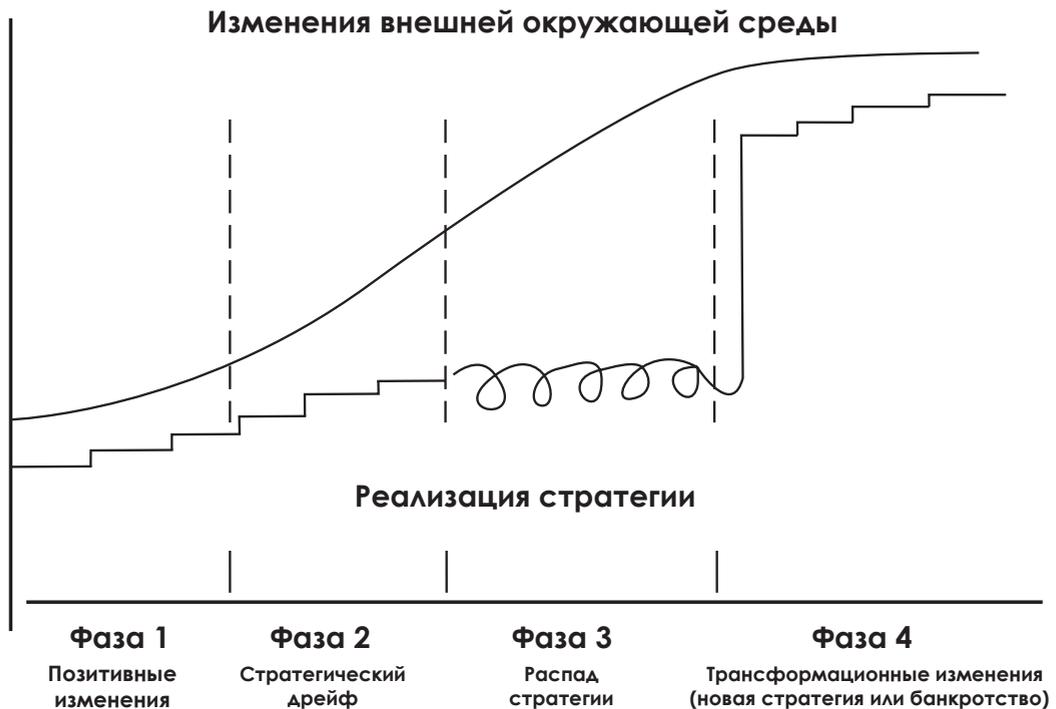


Рис. 3.5. Процесс реализации стратегии развития организации

Стратеги, как предполагается, должны следить за тем, чтобы своевременно собирать нужную информацию и надлежащим образом ее анализировать, чтобы соответствовать темпу изменений во внешней среде. Существует масса популярных моделей, которые могут помочь организациям выявить факторы и проблемы в среде, потенциально влияющие на компанию, например, как PESTEL-анализ, анализ пяти сил конкуренции, SWOT-анализ (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы – последние две связаны с внешней средой) и анализ заинтересованных сторон. Считается, что эти модели способны помочь менеджерам отследить то, что происходит «там», чтобы решить, что нужно изменить «тут».

В основе таких моделей лежит набор предположений о том, что такое среда, и как менеджеры ее понимают.

При этом данные модели предполагают, что среда находится «где-то там», и менеджерам остается всего лишь собрать более-менее точную и более-менее полную информацию о ней. Такие предположения игнорируют ряд важнейших моментов.

Во-первых, предположение о том, что существует объективная внешняя среда, игнорирует тот факт, что сами организации постоянно взаимодействуют со своей средой клиентов, конкурентов, инвесторов, акционеров, регуляторов и т. д. В результате окружающая среда выступает не просто как статичный объект, а как *динамичный и интерактивный процесс*, который меняется в зависимости от сигналов и действий самой компании. Если в СМИ просочилась новость о том, что не за горами появление новой модели продукта с расширенными функциями, то необходимо убедить потребителей в ценности покупки существующих моделей, возможно, с помощью предоставления скидки или создания пакетного предложения. Нельзя сказать, что у клиентов есть только свои потребности или предпочтения: их активно пытаются создать компании, используя для этого свои маркетинговые коммуникации.

Во-вторых, предположение о том, что существует объективная внешняя среда, не учитывает, каким образом менеджеры *понимают* полученную информацию о том, что они принимают за среду, и не придает значения выбору ими той информации, которую они стремятся собрать в первую очередь [82].

Эдит Пенроуз [80] сделала очень важное замечание о том, что внешняя среда является «образом» в сознании ее внутренних сотрудников, особенно руководителей. Таким образом, управленческие решения исходят из «продуктивной возможности», которую предоставляет организация и которую Э. Пенроуз определила как динамическое взаимодействие между внешней и

внутренней средой в том смысле, в каком они воспринимаются организационными субъектами.

Одной из работ, в которой высказываются соображения по поводу описанного образа внешней среды, является исследование А. Мейера [75], посвященное тому, как три калифорнийские больницы, оказавшиеся в схожих кризисных условиях, выработали различные стратегии действий.

Три больницы в районе Сан-Франциско воспринимали одну и ту же стратегическую задачу. Проблема заключалась в мощном изменении среды в результате внезапного резкого роста цен на страхование после возбуждения иска о недобросовестной практике, которое привело к месячной забастовке анестезиологов плановой хирургии. Плановая хирургия считается сопряженной с высоким риском и является необязательной для врачей, но чрезвычайно прибыльной для больницы, поэтому ситуация привела к серьезному кризису денежных потоков и снижению числа случаев госпитализации.

Как эти три больницы отреагировали на кризис? Одна из них, традиционно состоявшая в неприязненных отношениях с профсоюзом врачей, воспользовалась кризисом как поводом для увольнений, которые планировались долгие годы. Другая больница, поддерживающая хорошие отношения с персоналом, использовала кризис для укрепления своей политики отказа от увольнений, в результате чего персонал начал проявлять большую лояльность к организации и регистрировал большее число случаев как экстренных, что позволяло проводить операции, не подавляя забастовку. Третья больница воспользовалась кризисной ситуацией как возможностью привлечь больше нехирургических пациентов и разработать новые виды нехирургических процедур, дополнить поток денежных средств, что помогло ей пережить кризис и получать больше дохода по его окончании. Каждая больница по-разному восприняла кризис и разработала соответствующие стратегии реагирования.

То, какая информация о внешней среде собирается, и как она трактуется, представляет собой *социально-политический* процесс. Данный процесс является *социальным*, потому что он зависит от интерпретации руководителями полученной информации, а также от того, какую именно информацию они ищут исходя из ряда норм, убеждений и предположений, которые разделяют сотрудники организации и к которым приобщают новичков, т. е. исходя из понимания того, как все устроено в этом мире, и как следует вести дела [82]. Тони Гранди в своей книге *Implementing Strategic Change* («Реализация стратегических изменений») приводит следующее описание данного набора базовых предположений о правильном порядке вещей – «вот как у нас тут де-

лаются дела» [82]. Джерри Джонсон [65] называет этот порядок **парадигмой** организации и объясняет, как данная парадигма влияет на то, как менеджеры понимают внешнюю среду и реагируют на нее.

Различные и часто запутанные сигналы, которые воспринимает организация, трактуются, фильтруются с точки зрения этой парадигмы. Это одновременно и основа для интерпретации, и формула для действия. Из этой парадигмы вырастают стратегии, которым организации следуют [65].

Каково значение понятия доминирующей парадигмы для стратегического менеджмента? Один из выводов, которые можно сделать в этой связи, заключается в том, что руководители должны постоянно помнить об скрытом влиянии доминирующей парадигмы на их стратегические замыслы о переходе на новую стратегию. Парадигмы по своей сущности таковы, что часто воспринимаются как должное и носят официальный характер, из-за чего руководители даже не понимают, что их мышление и поведение направляют эти укоренившиеся убеждения и предположения, и поэтому не предпринимают попыток критически их осмыслить. Иногда стратегические изменения становятся возможными лишь тогда, когда руководители начинают отказываться от своей парадигмы, как бы трудно и болезненно для них это ни было.

Представьте себя, например, сотрудником компании, которая всегда придерживалась убеждения, что клиенты движимы в первую очередь ценой. Это убеждение исторически сложилось из позиционирования компании по низкой цене (на языке трех общих стратегий Майкла Портера, эта стратегическая позиция будет называться лидерством по издержкам). Следуя данному убеждению, менеджеры всегда действовали исходя из предположения о том, что на шаги конкурентов следует всегда отвечать ценовой войной. Эти ценовые войны еще больше повысили потребность в сокращении расходов и повышении эффективности, что, в свою очередь, привело к снижению операционной прибыли и урезанию инвестиций в такие области, как инновации в сфере продукции и обслуживание клиентов, те самые вещи, за которые клиенты могут быть готовы платить небольшую ценовую премию. Рефлексивное осознание скрытой парадигмы может означать, что компания будет критически оценивать свои убеждения и предположения, чтобы разорвать порочный круг и избежать гонки уступок, которую порождает такой образ мышления.

Отбор информации и ее интерпретация являются также глубоко политическими процессами [82]. Как отмечает Г. Джонсон [65], любые попытки компании внести в стратегию изменения, которые бросают вызов принятой парадигме, будут, скорее всего, иметь политические последствия. Некоторые

лица или группы, например, могут быть символически или материально связанными с определенным образом мышления и действий в отношении среды.

Парадигма может обеспечивать им статус и уважение.

Например, директор по производству в компании, ориентированной на затраты, может получить власть и влияние, а также, возможно, даже продвижение по службе, если ему в заслугу будут ставить повышение экономической эффективности компании, которое удовлетворяет корпоративной стратегии низкой цены. Действующий порядок может также приносить материальную выгоду отдельным лицам или группам. Например, благодаря стратегии низкой цены сотрудники производственного отдела могут получить для своего отдела больше ресурсов. Даже оплата их труда может определяться исходя из показателей производительности с точки зрения эффективности затрат, которая связана со стратегией лидерства по издержкам. Таким образом, любое изменение парадигмы может быть истолковано как угроза политическим элитам организации и нынешнему соотношению сил. Кроме того, изменения могут привести к политическим спорам по поводу того, какую из различных интерпретаций среды (например, отчеты о меняющейся среде, отчеты о потребностях клиентов, и т. д.), предложенную теми или иными субъектами, следует использовать как основу для формирования стратегии. Выиграют в этих спорах, скорее всего, те, кто умеют использовать власть в своих интересах.

Стимулом для критического осмысления доминирующей парадигмы и размышлений о ее изменении может послужить целый спектр событий. Это может быть резкое снижение показателей продаж. Это может быть неожиданное нововведение со стороны конкурента. Это может быть забастовка среди сотрудников (как было описано в исследовании на примере больниц у А. Мейера [75]).

В своей статье Майкл Беднар¹ из Иллинойского университета объясняет, какую большую роль играют средства массовой информации в формировании повестки дня стратегических изменений. Как правило, компании считают СМИ мегафоном для привлечения к себе внимания и не склонны рассматривать СМИ в качестве влиятельной заинтересованной стороны, способной формировать стратегические решения ключевых руководителей. «Когда СМИ рассказывают о компаниях в неблагоприятном свете, то негативные отзывы

¹ Bad news can prompt strategic change («Плохие новости могут привести к стратегическим изменениям») – по прямой ссылке на сопроводительном сайте книги: www.edge.sagepub.com/strategy2e.

приписывают руководству, – пишет он. – А это, в свою очередь, побуждает руководителей к более масштабным стратегическим изменениям».

Для проведения исследования М. Беднар и его соавторы Стивен Бойви, профессор менеджмента из Аризонского университета, и Николас Р. Принс, докторант кафедры делового администрирования в Иллинойсе, применяли компьютерный анализ контента с целью определить, насколько благоприятным было освещение в СМИ 250 компаний в течение пяти лет.

«Мы проанализировали около 40 000 статей и смогли количественно оценить, насколько позитивным или негативным было освещение деятельности компании», – сказал он. «После того как мы включили в анализ производительность и некоторые другие переменные, которые могли повлиять на освещение в СМИ, то получили доказательства их воздействия: негативное освещение в СМИ может выступать в качестве пускового механизма для запуска стратегических изменений».

Социально-политические подходы также указывают на роль социальных, психологических и политических факторов, обуславливающих причины, по которым организации решают кардинально измениться, а именно:

– отделы, функции или коммерческие подразделения, соперничающие за ограниченные ресурсы, стремятся монополизировать эти ресурсы для собственных нужд, заявляя о необходимости дополнительного финансирования предлагаемых ими инициатив по преобразованиям;

– новые лидеры приходят в организацию и хотят продемонстрировать, что они стараются «расшевелить болото» или внести свой вклад в историю организации. Конечно, редко можно найти пример крупной корпорации, которая бы назначила генерального директора, заявившего впоследствии, что он не планирует ничего менять в организации, потому его предшественник и так хорошо ей управлял. Поэтому изменение символически ассоциируется с имиджем сильного лидера, независимо от того, является ли целесообразным уже действующий курс. Распространенность слияний и поглощений несмотря на их стабильно высокий процент неудач и невозможность создания ценности в долгосрочной перспективе, является хорошим примером того, что стратегическими переменами часто движут высокомерие, самоуверенность и желание реализации престижных проектов. Гордыня и излишняя уверенность – это не просто вопрос личности. Эти качества глубоко вплетены в культурные мифы о героическом руководителе и генеральном директоре-знаменитости, подкрепляемые заоблачными вознаграждениями, основанными на убеждении, что сильные лидеры могут единолично изменить судьбу компании практически

мгновенно, несмотря на все доказательства обратного. На самом деле исследования П. Синхи и ее коллег [92] показывают, что культ знаменитости вокруг должности генерального директора, существенно усиленный средствами массовой информации и финансовыми посредниками, привел к неумемному стремлению к приобретениям, которые оборачиваются для компании неудачей;

– прихоти и мода в суждениях руководства часто меняются [10]. Это приводит к тому, что организационная элита и руководители боятся показаться отстающими от последних тенденций и проигрывающими в сравнении со своими конкурентами, даже если эти новые идеи о ведении бизнеса не являются хорошо продуманными или не подходят для данной конкретной компании. Институциональные теоретики говорят об этих социальных силах, управляющих компаниями и заставляющих их выглядеть одинаково и копировать друг друга в стремлении к обеспечению легитимности, как о «миметическом изоморфизме» [40];

– существует целая индустрия консультантов по вопросам управления, гуру и ученых, которые убеждают менеджеров в том, что известные способы ведения дел устарели. Они пытаются убедить компании в необходимости инноваций и применения «новых» и «лучших» способов ведения бизнеса.

Конечно, эти новые идеи приносят пользу, прежде всего, своим агентам через продажу книг, проведение лекций гуру или гонорары за консультационные услуги [28]. В структуре индустрии перемен есть *антистимул*, который не позволяет сообщать компаниям, что их текущая стратегия работает хорошо, даже если это так. Отрасль изменений по своей структуре такова, что она проявляет неготовность консультировать организации о том, что стратегические изменения могут быть спланированы и реализованы компаниями *самостоятельно* исходя из существующих знаний и имеющихся компетенций, ведь эксперты не смогут продать свои консультационные услуги, книги, тренинги или лекции, если менеджеры не будут верить в то, что для реализации стратегических изменений им необходима помощь и советы знатоков извне.

Очевидно также, что *важным элементом* в ответе на вопрос «Почему происходят стратегические изменения?» является создание смыслов. Создание смыслов подразумевает выделение смыслов из часто хаотичной и неоднозначной информации и из опыта, который получают руководители в ходе своих взаимодействий внутри организации и с внешней средой. Вероятность стратегических изменений зависит от отдельных лиц и групп, которые сначала чувствуют, что нужно что-то менять, а затем формируют (путем достижения консенсуса или без такового) коллективное понимание того, что надо изменить и как.

В ряде случаев может потребоваться согласование принципов осмысления среди тех, кто участвует в процессе выработки стратегии, например, среди команды топ-менеджмента (КТМ) в части необходимости стратегических изменений и той формы, в которой они должны выражаться. Однако это не всегда так. Дж. Бэлоган и его коллеги [14] утверждают, что топ-менеджмент не является единообразной и однородной группой. КТМ, как правило, *неоднородны*: они состоят из людей с разным профессиональным опытом, из разных функциональных отделов, а если говорить применительно к многонациональным корпорациям, то из разных географических регионов. Как можно ожидать, что все руководители будут понимать одни и те же самые сигналы, предвидеть одни и те же стратегические последствия, если у них настолько разное прошлое, интересы и опыт? Дж. Бэлоган и его коллеги [14] высказывают мысль о том, то на единое смыслообразование в КТМ по вопросам стратегических изменений влияют «интерпретирующие сообщества» ее разнородных членов.

По мнению В. Баунсгаарда и С. Клегга [18, 19], особые способы осмысления среди различных организационных групп являются не просто отражением своеобразных локальных систем интерпретации – это глубоко политические и связанные с интересами власти системы осмысления, которые они называют *идеологическими принципами рациональности*. Иными словами, представление о том, что рационально и логично, является не нейтральной истиной, а отражением идеологии – совокупности идей о том, что естественно или правильно, которая систематически поддерживает интересы одних социальных групп в ущерб другим. Например, частная инвестиционная компания, в которой доминируют идеологические принципы рационального использования корпоративных финансов, может считать естественным или неизбежным ликвидацию, продажу или перемещение в другую страну прибыльного производственного предприятия или центра обслуживания клиентов. Подобные идеологические принципы рациональности приводят, как правило, к таким действиям, как вывод активов, массовые увольнения и «социальный демпинг» – процесс перемещения производственных предприятий в страны с более дешевой рабочей силой и более слабыми правами трудящихся в целях увеличения прибыли. Данная практика направлена на рост благосостояния богатых инвесторов, при этом она оказывает негативное воздействие на отдельных лиц, регионы и целые государства, способствуя социальному неравенству и эксплуатации.

Специфические дискурсы – формы языка, категории и системы представления – являются установленными легитимными способами осмысления стратегии как «естественной», «неизбежной» или «правильной».

Изменения бывают разные. Незначительное изменение текущей политики или процессов сильно отличается от фундаментального изменения мышления и поведения, необходимого для радикальной перестройки стратегии компании, например, когда она принимает решение о диверсификации или выходе на новый рынок.

Поэтому стратеги должны знать разные управленческие подходы и проблемы, связанные с разными типами изменений. Вообще многие ведущие мыслители выступают за ситуативный подход к организационным изменениям [44]. Ситуативный подход предполагает, что шаблонные модели ошибочны. Например, небольшие, постепенные изменения, которые широко поддерживаются сотрудниками и не являются экстренно необходимыми для выживания компании, могут соответствовать требованиям управленческого подхода к более радикальным, крупномасштабным изменениям, которые не находят отклика среди сотрудников и являются крайне необходимыми для выживания компании.

Каковы различия в типах изменений? Одними из первых авторов, которые провели различие между тем, что Д. Данфи и Д. Стейс [44] назвали эволюционными и революционными изменениями, были Д. Данфи и Д. Стейс [44] и Дж. Бартунок и М. Луис [17]. Другие авторы называют эволюционные изменения постепенными или непрерывными. Дж. Бартунок и М. Луис [17] описывают такие изменения как составную часть действующих признанных структур, которые Т. Гранди [57] или Г. Джонсон [65] могли бы назвать парадигмой организации. Так, компания может добавить в существующие линейки продуктов новые функции или запустить новую продуктовую линейку на основе имеющегося производственного оборудования. Иногда эти изменения называются первоочередными или морфостатическими, потому что они означают небольшое увеличение или уменьшение того, что уже делает организация, либо небольшое изменение текущих методов работы. По словам К. Смита [94], первоочередные изменения связаны с «созданием видимости и мнения вещей при сохранении их внутренней сути».

Революционные изменения *радикальны* или *неоднородны*. Так, революционные изменения могут быть связаны с изменением видов продукции или услуг, предоставляемых организацией (например, закрытие производства, диверсификация), целевой аудитории (например, выход на новые рынки) или способа реализации (например, переход от физических магазинов к онлайн-доставке). Дж. Бартунок и М. Луис [17] называют эти типы изменений «трансформационными», потому что они подразумевают «скачкообразные

сдвиги в структуре» или парадигме, по словам Джонсона [65]. Некоторые люди называют этот тип преобразований изменениями второго порядка или морфогенетическими изменениями, потому что они включают в себя решение (или, возможно, принуждение) делать что-то, принципиально отличное от того, что делалось раньше. По мнению А. Леви [68], изменение второго порядка преобразует базовую парадигму организации, изменяя фундаментальный набор допущений и определяя правила, по которым функционирует организация. По словам К. Смита [94], изменение второго порядка «проникает в генетический код так глубоко, что эти изменения воспринимают и отражают все будущие поколения». Иными словами, революционные изменения второго порядка изменяют (в переносном смысле) ДНК организации таким образом, она не сможет вернуть свое прежнее состояние в будущем.

Т. Гранди [57] в своей книге *Implementing Strategic Change* («Реализуя стратегические изменения») высказывает мысль о том, что организации могут переживать определенные периоды постепенных изменений (например, небольшие изменения в организационных структурах или системах), иногда претерпевая более радикальные, скачкообразные изменения (например, слияние, совместное предприятие или ликвидация). Кроме того, постепенные изменения могут осуществляться с разной скоростью. Они могут проводиться в стабильном или спокойном режиме, как, например, ежегодный плановый пересмотр характеристик продукции и ценообразования. Иногда постепенные изменения осуществляются в более нестабильном или турбулентном режиме, например, если компания в течение ряда лет не вносила в характеристики продукции и ценообразование никаких изменений и провела комплексную ревизию, которая потребовала нескольких постепенных изменений одновременно.

Идеи об эволюционных и революционных изменениях соотносятся с некоторыми важными дискуссиями в области стратегического менеджмента о характере процессов выработки стратегии.

Выступая против так называемой школы планирования, которая доминировала в начале развития теории стратегии, такие мыслители, как Дж. Куинн [85], утверждали, что организации не вырабатывают свои стратегии путем насаждения долгосрочных планов. Они, скорее, продвигаются в этом деле постепенно, небольшими, но логичными шагами, которые обуславливаются общим представлением о том, куда идти, но постоянно корректируются по мере появления новой информации, а менеджеры размышляют о ней и учатся на своих действиях. Данная точка зрения близка к теории постепенных изменений, описанной Т. Гранди [57], в соответствии с которой организации

предпринимают небольшие шаги для того, чтобы идти в ногу с изменениями в среде. Однако те, кто глубоко понимает природу радикальных скачкообразных изменений или управляет этим процессом, могут утверждать, что такие логические последовательные шаги применимы только к тем организациям, у которых есть время для совершения проб и ошибок. Оппоненты могут возразить, что такие постепенные изменения нецелесообразны для организаций, которые сталкиваются с тем или иным радикальным сдвигом в технологии, например, с исчезновением такой отрасли, как прокат фильмов.

Принимая стратегические решения организации находятся в перманентном состоянии изменения. Одной из ключевых целей преобразований являются организационные системы. Чтобы идти в ногу с технологическими изменениями, необходимо внедрять новые ИТ-системы, такие как более широкое применение социальных сетей. Еще одной ключевой целью преобразований является организационная структура. Практика реорганизации представляется, скорее, нормой, чем исключением: отделы то и дело переформируются, чтобы стать более интегрированными и кросс-функциональными, а иерархии сокращаются, чтобы организационная структура была менее бюрократичной и состояла из меньшего числа уровней управления. Одной из основных целей преобразований является также организационная культура. Организации стремятся сделать так, чтобы изменения в стратегии глубоко укоренились в нормах и ценностях сотрудников. Поэтому менеджеры стремятся изменить понимание сотрудниками правильного и неправильного с тем, чтобы они изменили свое поведение на работе. Например, компании может потребоваться, чтобы сотрудники стали более склонными к принятию риска в рамках реализации стратегии инноваций или более клиентоориентированными для проведения стратегии дифференциации через обслуживание клиентов.

Но как решить, является ли какое-либо из этих изменений *стратегическим*? Некоторые дадут на этот вопрос простой объективный ответ. Они приведут классическое определение стратегии, в соответствии с которым стратегические изменения связаны с изменением «направления и сферы деятельности организации в долгосрочной перспективе» [66]. Такое объяснение не придает должного значения власти и политике, которые обуславливают стратегические решения. Такого рода объяснение недооценивает важность *социальных и политических процессов*, посредством которых организации принимают решения о своей области деятельности и направлении развития в долгосрочной перспективе. Мы знаем, что организации – это не однородные и единые коллективы, гармонично преследующие общие цели, а, скорее, *комплексы интересов*.

Организации состоят из более или менее свободных, или тесных коалиций разнородных субъектов: это могут быть отдельные лица или группы, которые преследуют и общие, и противоположные интересы. Решения о том, какую деятельность будет осуществлять организация (ее область деятельности), как она будет конкурировать на своих рынках (ее позиция) и куда она будет идти в будущем (направление ее развития), являются неизбежно политическими, поскольку за ними стоят отдельные лица и группы, которые преследуют свои интересы и которые могут что-то получить или что-то потерять.

Практическое исследование группы консультантов по вопросам управления А. Уиттла и Ф. Мюллера [106] под названием FlexiTeam показывает, как решения о стратегической области деятельности и направлении развития становятся следствием политических систем и борьбы за власть. Различные группы применяют политическую тактику для воздействия на понимание высшим руководством того, какие направления деятельности обладают наибольшей ценностью (или потенциальной ценностью), и потому должны получать больше инвестиций, или какие из них следует вывести из портфеля активов, сократить или закрыть. Кроме того, к таким политическим задачам относятся способы введения параметров и «приемов оценки», таких как системы бухгалтерского учета, с помощью которых высшее руководство подходит к рассмотрению вопроса о «стратегической ценности» различных видов деятельности и идей.

Очевидно, что то или иное частное организационное решение не является априори более «стратегическим», чем другие. Согласно А. Уиттлу и Ф. Мюллеру [106], «мы не можем утверждать, что одни идеи представляют по своей сути большую ценность, чем другие». Будет ли конкретное изменение считаться стратегическим, является результатом *социально-политического процесса*. Таким образом, стратегическое решение – это любое изменение, которое те, кто обладает властными полномочиями для решения стратегических вопросов, назвали стратегическим (при этом находясь под влиянием представлений, доводов и действий прочих субъектов организации). С этой точки зрения может показаться бесполезным обсуждать вопрос о том, является ли внедрение специфической новой ИТ-системы, решение о разработке новой линейки продуктов или о выходе на новый рынок по своей сути стратегическим изменением. Важно понимать, что этот процесс определения, классификации или обозначения конкретного изменения как стратегического является и результатом текущих политических процессов, и самим *политическим актом* – таким, который направлен на позиционирование этого кон-

критического изменения как более важного и ценного для компании по сравнению с другими изменениями.

Не все организационные решения в равной мере получают ярлык «стратегический». Какие изменения обычно называют стратегическими? Небольшие корректировки текущих систем или процессов обычно не рассматриваются как имеющие стратегическое значение. Собственно, такого рода незначительные изменения обычно не попадают в такие документы, как стратегические планы, и не обсуждаются во время совещаний по принятию стратегических решений, например, в ходе встреч высшего руководства или в свободные от работы дни, посвященные вопросам стратегии. В стратегических документах к стратегическим решениям обычно относят следующие решения, приводящие к изменениям [97]:

- изменения конкурентного положения компании, например, переход от акцента на сокращении расходов к дифференциации за счет улучшенных характеристик продукции или услуг;
- изменения, возникающие в результате диверсификации за счет предложения новых продуктов/услуг существующим клиентам или продажи существующих продуктов/услуг новым клиентам;
- изменения, связанные с инновациями, такие как развитие новых технологий или способностей;
- изменения в вертикальной организации компании, например, решения об интеграции деятельности, которую раньше выполняли поставщики, или решения передать на аутсорсинг виды деятельности, которые ранее компания выполняла своими силами;
- изменения, возникающие в результате слияний или поглощений, например, процессы реструктуризации и сокращения подразделений после слияния;
- изменения, связанные с созданием новых стратегических союзов или партнерств;
- изменения в географическом охвате компании в результате экспансии на международные рынки или ухода с существующих рынков.

Важно не забывать, что небольшие постепенные изменения, которые часто называют «непрерывным совершенствованием», например, адаптация продуктов для удовлетворения ожиданий клиентов или небольшие улучшения в технологии производства, тоже могут иметь стратегическое значение, если стратеги решат, что такие небольшие шаги могут суммарно способствовать итоговому успеху или выживанию компании. В целом именно это предполагает концепция «стратегического дрейфа»: неспособность вносить такие

постепенные изменения, чтобы идти в ногу с небольшими изменениями в среде, что приводит к неудачи компании. Следовательно, чтобы решение считалось стратегическим, важным является не абсолютный размер или масштаб изменений, а то, какой смысл им придают стратеги, как им удастся влиять на восприятие власти имущими того, какие изменения важны для их будущего в долгосрочной перспективе.

Литература к главе 3

1. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического менеджмента. – СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2006.
2. Коллинз Дж. Как гибнут великие. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
3. Кэмпбелл Д., Стоунхауз Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.
4. Миллер А.Б., Петров А.Н. Стратегический менеджмент как стратегический процесс // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – № 2 (62). – С. 40–47.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
6. Минцберг Г., Куин Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.
7. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций / пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
8. Теория стратегического менеджмента / А.Н. Петров. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020.
9. Abel, D.F. (1999). *Managing with Dual Strategies: Mastering the Present, Preempting the Future*. Free Press. New York.
10. Abrahamson, E. (1991). “Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations, *Academy of Management Review*.
11. Ackoff, R. (1978). *The Art of Problem Solving*, John Wiley.
12. Ashforth, B.E., Rogers, K.M., Pratt, M.G. and Pradies, C. (2014) “Ambivalence in organizations: A multilevel approach”, *Organization Science*.
13. Bachrach, P. and Baratz, M. (1970). *Poverty and Power: Theory and Practice*, Oxford: Oxford University Press.
14. Bakogan, J., Bartunek, J/M/ and Do, B. (2015). “Senior managers” sensemaking and responses to strategic change”, *Organization Science*.

15. Balogan, J. and Johnson, G. (2004). "Organizational restructuring and middle manager sensemaking", *Academy of Management Journal*.
16. Barry, D. and Elmes, M. (1997). "Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse", *Academy of Management Review*.
17. Bartunek, J.M. and Louis, M.R. (1988). "The unterplay of organization development and organizational transformation", *Research in Organizational Change and Development*.
18. Baunsgaard, V.V. and Clegg, S.R. (2012). "Dominant ideological modes of rationality: Organizations as arenas of struggle over members" categorization devices", in D. Courpasson, D. Golsorkhi and J.J. Sallaz (eds), *Rethinking Power in Organizations, Institutions and Markets, Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 34. Bingley: Emerald.
19. Baunsgaard, V.V. and Clegg, S.R. (2013). "Walls and boxes": The effects of professional identity, power and rationality on strategies for cross-functional integration", *Organization Studies*.
20. Beer, M. (1990). "Why change programs don't produce change". *Harvard Business Review* (November-December): 158–66.
21. Brown, A.D. and Thompson, E.R. (2013). "A narrative approach to strategy-as-practice", *Business History*.
22. Butler, R. (1990). "Decision-making research: Its uses and misuses, a comment on Mintzberg and Waters: Does decision get in the way?", *Organization Studies*.
23. Cameron, K. and Quinn, R. (1998). "Organizational paradox and transformation", in R. Quinn and K. Cameron (eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, MA: Ballinger.
24. Cespedes, F.V. (2014). "Stop using battle metaphors in your company strategy", *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2014/12/stop-using-battle-metaphors-in-your-company-strategy>.
25. Chia, R. and Holt, R. (2007). "Wisdom as learned ignorance", in E.H. Kessler and J.R. Bailey (eds), *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*. Thousand Oaks: Sage.
26. Chia, R. (2010). "Rediscovering becoming: Insights from an oriental perspective on process organization studies", in T. Hernes and S. Maitlis (eds), *Process, Sensemaking, and Organizing*. Oxford: Oxford University Press.
27. Ciustiniano, L., Cunha, M.P., and Clegg, S.R. (2016). "Organizational zemblanity", *European Management Review*.

28. Clark, T. and Fincham, R. (2002). *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell.
29. Clegg, S.R. (1989). *Frameworks of Power*. London: Sage.
30. Cohen, M.D., March, J.G. and Olsen, J.P. (1972) "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*.
31. Cornelissen, J.P., Hilt, R. and Zundel, M. (2011). "The role of analogy and metaphor in the framing and legitimization of strategic change", *Organization Studies*.
32. Cray, D., Mallory, G., Butler, R., Hickson, D. and Wilson, D. (1991). "Explaining decision processes", *Journal of Management Studies*.
33. Crenson, M. (1971). *The Un-Politics of Air Pollution*. London: Johns Hopkins University Press.
34. Cunha, M.P. and Tsoukas, H. (2015). "Reforming the State: Understanding the vicious circles of reform", *European Management Journal*.
35. Cyert, R. M. and March, J.G. (eds) (1963). *A Behavioral Theory of the Firm* (2nd edn, 1992). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
36. Daft, R.L. and Weick, K.E. (1984). "Towards a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*.
37. Dahl, R.A. (1957) "The concept of power", *Behavioral Science*.
38. De La Ville, V.I. and Mounoud, E. (2010). "A narrative approach to strategy as practice: Strategy making from texts and narratives", in D. Golsorkhi et al. (eds), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press.
39. Diefenbach, T. (2009). *Management and the Dominance of Managers: An Inquiry into Why and How Managers Rule Our Organizations*. London: Routledge.
40. DiMaggio, P. and Powell, W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*.
41. Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. and Wilkinson, A. (2011). "Reconceptualising employee silence: Problems and Prognosis", *Work, Employment and Society*.
42. Drucker, P.F. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. New York, Truman Talley Books/Dutton.
43. Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. and Ackers, P. (2004). "The meanings and purpose of employee voice", *International Journal Of Human Resource Management*.
44. Dunphy, D.C. and Stace, D.A. (1988). "Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the OD model", *Organization Studies*.

45. Eisenhardt, K. (1999). "Strategy as decision-making", Sloan Management Review.
46. Etzioni, A. (1967). Mixed scanning: a third approach to decision making, *Public Administration Review*, 27, December.
47. Farjoun, M. (2016). "Contradictions, dialectics and paradoxes", in A. Langley and H. Tsoukas (eds), *The Sage Handbook of Process Organization Studies*. London: Sage.
48. Fenton, C. and Langley, A. (2011). "Strategy as practice and the narrative turn", *Organization Studies*.
49. Finkelstein, S., Whitehead, J. and Campbell, A. (2009). *Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep it From Happening to You*, Harvard Business School Press.
50. Fitzroy, P., Hulbert, J.M. and O'Shannassy, T. (2016). *Strategic management: the challenge of creating value*. – 3rd edition.
51. Flyvbjerg, B. (1998). *Rationality and Power: Democracy in Practice*. Chicago: University of Chicago Press.
52. Franken, A., Edwards, C. and Lambert, R. (2009). "Executing strategic change: Understanding the critical management elements that lead to success". *California Management Review* 51(3): 49–73.
53. Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies: Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
54. Gioia, D.A. and Chittipeddi, K. (1991). "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*.
55. Grant, D. and Osrick, C. (eds) (1996). *Metaphor and Organizations*. London: Sage.
56. Greenberg, D.N. (1995). "Blue versus gray: A metaphor constraining sensemaking around a restructuring", *Group and Organization Management*.
57. Grundy, T. (1993). *Implementing Strategic Change*. London: Kogan Page.
58. Hardy, C. (1994). *Managing Strategic Action: Mobilizing Change: Concepts, Readings, and Cases*. London: Sage.
59. Hax, A.C. Majluf, N.S. (1996). *The strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach Practice - Hall, Inc? Upper Saddle River? New Jersey*.
60. Hays, J. (2008). "Dynamics of organizational wisdom", working paper series, School of Management, Marketing and International Business, Australian National University.
61. Heirs, B. and Farrell, P. (1987). *The Professional Decision Thinker*, Sidgwick and Jackson.

62. Hickson, D.J., Butler, R.J., Cray, D., Mallory, G.R. and Wilson, D.C. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
63. Jameson, D.A. (2000). "Telling the investment story: A narrative analysis of shareholder reports", *Journal of Business Communication*.
64. Jarzabkowski, P. and Whittington, R. (2008). "Hard to disagree, mostly", *Strategic Organization*.
65. Johnson, G. (1993). "Processes of managing strategic change", in C. Mabey and B. Mayon-White (eds), *Managing Change* (2nd edn), London: Open University/Paul Chapman Publishing.
66. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Financial Times-Prentice Hall.
67. Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R. (2007). *Exploring Corporate Strategy* (8th edition) London: Pearson Education Limited.
68. Levy, A. (1986). "Second-order planned change: Definition and conceptualization", *Organizational Dynamics*.
69. Lindblom, C.E. (1959). *The Science of Muddling Through*, reprinted in *Organization Theory*, Pugh, DS (ed.) 2nd edn (1987) Penguin.
70. Lukes, S. (1974). *Power: A Radical View*. London: Macmillan.
71. Luscher, L. and Lewis, M. (2008). "Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox", *Academy of Management Journal*.
72. Maitlis, S. (2005). "The social processes of organizational sensemaking", *Academy of Management Journal*.
73. Mantere, S., Schildt, H.A. and Sillince, J.A. (2012). "Reversal of strategic change", *Academy of Management Journal*.
74. March, J.G. (1978). "Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice", *Bell Journal of Economics*.
75. Meyer, A.D. (1982). "Adapting to environmental jolts", *Administrative Science Quarterly*.
76. Mintzberg, H. (1978). "Patterns in strategy formation", *Management Science*, 24(9): 934–948.
77. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. – NY, The Free Press.
78. Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. London: Sage.
79. Nadler, D. and Nadler, M. B. (1998). *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco, Jossey-Bass.

80. Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
81. Pettigrew, A. (1972). "Information control as a power resource", *Sociology*.
82. Pettigrew, A. and Whipp, R. (1993). "Understanding the environment", in C. Mabey and B. Mayon-White (eds), *Managing Change* (2nd edn), London: Open University/Paul Chapman Publishing.
83. Pinder, C.P. and Harlos, K.P. (2001). "Employee silence: Quiescence as responses to perceived injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*.
84. Porac, J.F. and Thomas, H. (2002). "Managing cognition and strategy: Issues, trends and future decision", in T. H. Pettigrew and R. Whittington (eds), *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
85. Quinn, J.B. (1978). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D Irwin.
86. Rego, A., Cunha, M.P. and Clegg, S. (2012). *The Virtues of Leadership: Contemporary Challenge for Global Managers*. Oxford: Oxford University Press.
87. Rouleau, L. and Balogan, J. (2011). "Middle managers, strategic sense-making and discursive competence", *Journal of Management Studies*.
88. Rowley, J. and Gibbs, P. (2008). "From learning organization to practically wise organization", *The Learning Organization*.
89. Samra-Fredericks, D. (2003). "Strategizing as lived experience and strategists" everyday efforts to shape strategic direction, *Journal of Management Studies*.
90. Schattschneider, E. (1960). *The Semi-Sovereign People*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
91. Simon, H.A. (1976). *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*, 3rd edn, Free Press.
92. Sinha, P.N., Inkson, K. and Barker, J.R. (2012). "Committed to a failing strategy: Celebrity CEO, intermediaries, media and stakeholders in a co-created drama", *Organization Studies*.
93. Smith, W.K. and Lewis, M.W. (2011). "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*.
94. Smith, K.K. (1982). "Philosophical problems in thinking about organizational change", in P.S. Goodman et al. (eds), *Change in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
95. Smith, W.K. (2014). "Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes", *Academy of Management Journal*.

96. Stamp, G., Burrige, B. and Thomas, P. (2007). “Strategic leadership: An exchange of letters”, Leadership.
97. Stewart, R Clegg, Jochen Schweitzer, Andrea (2017). Whittle and Christos Pitelis. Strategy. 2nd Edition. Theory and Practice. Sage edge.
98. Strategic Management Journal, vol 15, Winter 1994.
99. Strategic Management Journal, vol 15, (Summer special issue) 1994, p. 5–1.
100. Sull, D. and Eisenhardt, K.M. (2015). Simple Rules. New York: Houghton-Mifflin.
101. Tichy, N.M. and Bennis, W.G. (2007). Judgment: How Winning Leader make Great Calls. New York: Penguin.
102. Thompson, J., Martin, F. (2010). Strategic management awareness and change. 6th Edition.
103. Tsoukas, H. (2005). Complex Knowledge. Oxford: Oxford University Press.
104. Van Iterson, A. and Clegg, S.R. (2008). “The politics of gossip and denial in inter-organizational relations”, Human Relations.
105. Vroom, V. and Yetton, P. (1973). Leadership and Decision Making, University of Pittsburgh Press.
106. Whittle, A. and Mueller, F. (2010). “Strategy, enrolment and accounting: The politics of strategic ideas”, Accounting, Auditing and Accountability Journal.

Глава 4

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

В более широком смысле исследования нестабильных, турбулентных сред на протяжении десятилетий показали, что фокус внимания стратегических менеджеров смещается с поиска тактических ходов на привлечение более широкого и более сложного круга стейкхолдеров к разработке стратегии, поскольку турбулентность становится все более заметной. Социологи Фред Эмери и Эрик Трист еще в 1965 г. предположили, что в «турбулентных полях» стратегия требует сотрудничества и перераспределения ценностей [75].

Участие многих заинтересованных сторон (стейкхолдеров) – одно из проявлений необходимости заново разрабатывать стратегию в условиях VUCA-среды. Многие такие инициативы действуют как временные правила, стремящиеся обеспечить и поддерживать сотрудничество в целях преобразования вопросов, практики и отношений на местах.

А. Бранденбургер и Б. Нейлбафф [12] предложили термин *со-конкуренция* (coopetition), который означает стремление к обоюдной выгоде, а также к распределению этой выгоды между компаниями.

Перенос концепции динамических способностей в практическую плоскость привел к возникновению в 1980-е гг. интереса не только к ключевым компетенциям, но и к аутсорсингу и альянсам – формам сетевого взаимодействия как способам развития организаций в условиях глобализации [68].

Работы, связанные с вопросами интеграции, сетей знаний и со-конкуренции (экосистемы Дж. Мура и математическая теория со-конкуренции А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа), являются продолжением корпоративно-центрических подходов: в последнее время эти концепции оспариваются возникающими формами сетей, такими как в области программного обеспечения с открытым исходным кодом или в последнее время в проявлениях экономики совместного использования [25].

Сети как стратегические инструменты помогают создать новые формы организаций, безграничные структуры, Web-организации.

В последнее время высказывались предложения о том, что отраслевой анализ следует расширить за пределы пяти сил, предложенных Майклом Портером, и включить в него силу, которая позволит оценить власть других заинтересованных сторон. Шестой силой в этом случае являются компле-

менторы – это предприятия, предлагающие дополнительные продукты в отрасли. Эта мысль приписывается Эндрю Гроуву, бывшему генеральному директору корпорации Intel. Гроув позиционировал Intel как мощного комплементора продукции Microsoft. Сотрудничая друг с другом, обе компании лидировали на глобальных рынках ПК благодаря их неотделимому сочетанию Wintel – процессоров Intel и программного обеспечения Microsoft. Однако отношения с комплементом, таким как поставщик, могут также содержать элементы соперничества. А. Бранденбургер и Б. Нейлбафф [12] предложили термин для таких ситуаций – со-конкуренция, который означает стремление к обоюдной выгоде, а также к распределению этой выгоды между компаниями-заместителями и комплементорами. Заместители – это альтернативные игроки, у которых клиенты могут приобретать продукцию. Комплементоры – это игроки, у которых клиенты могут приобретать дополняющую продукцию. На отрасль влияют как заместители, так и комплементоры, поскольку их технологические достижения и стратегические действия могут значительно изменять ее конкурентную динамику. Согласно А. Бранденбургеру и Б. Нейлбаффу [12] при со-конкуренции организации могут создать и извлечь намного большую ценность, чем если они будут конкурировать самостоятельно.

Появился новый термин «сетевая экономика». Сети постоянно меняются и коэволюционируют с развитием технологий, что делает их важными социальными субъектами. Основой сетевой экономики являются коммуникационные сети, в том числе массовые цифровые сети self-коммуникации.

Современной формой сетевой экономики является экономика совместного использования. Экономика совместного использования рассматривается как посткапиталистическое будущее взаимосвязанных компаний [82].

В 1950-х гг. экономист Герберт Саймон, лауреат Нобелевской премии, выделил форму ограниченной причины, которую он охарактеризовал как «ограниченную рациональность», и утверждал, что она применима во всех сферах профессиональной деятельности. Совсем недавно Дональд Шон и Мартин Райн [76] выделили еще одну форму ограниченной причины, которая, по их мнению, применима во всех сферах профессиональной деятельности, как только человек выходит за рамки простого анализа фактов и дает профессиональные рекомендации. Они назвали ее «рациональность разработки».

В то время как понятие «ограниченной рациональности» Саймона объясняет реалистичные когнитивные ограничения, в рамках которых действуют профессионалы, понятие «рациональности разработки» Шона также касается

ограничений, но при этом делает акцент на возможностях разработки примерной практики.

Идея состоит в том, что, как только участники спора приходят к лучшему пониманию своих базовых постулатов и фреймов, они могут начать менять свои часто не оглашаемые и непроверенные взгляды на мир и проблему. Этот подход может привести к лучшему пониманию аргументов, выдвигаемых каждой стороной, и к более обоснованному подходу относительно того, какие «данные» важны, применительно к ситуации. Д. Шон и М. Райн характеризуют этот подход как «рациональность разработки», он фокусируется на воздействии на базовые структуры веры, восприятия и оценки, которые они назвали «рамками», или «фреймами».

Таким образом, «рациональность разработки участников спора по вопросу лучшего понимания своих базовых постулатов и фреймов», т. е. рефрейминг стратегического процесса невозможен без «естественного сотрудничества» стейкхолдеров. В современной теории стратегического менеджмента, где понятие «стейкхолдеры» («заинтересованные лица») становятся одним из ключевых, данный тезис реализуется в двух направлениях: во-первых, как теории «совместно созданной ценности» («открытых инноваций»), во-вторых, как теории стейкхолдеров организации. Рассмотрим эти два направления подробнее.

§ 4.1. Совместное создание ценности

Фундаментальная предпосылка традиционной стратегии организации заключается в том, что компания является фокусом активного производства; то, что происходит за ее пределами, относится к пассивному потреблению. Внутри компании реализуется творческая и инновационная деятельность, продукты и услуги используют потребители. Иными словами, концепция создания ценности ставила в центр внимания компанию. Времена меняются, и одними из первых, кто это понял, были К. Прахалад и В. Рамасвами [69].

Инновации все чаще возникают через совместное создание ценности с потребителями:

– сейчас потребители более связаны между собой, чем раньше; пользователи всего мира объединяются в группы по интересам, сообщества и другие социальные группы. Хорошим примером этого изменения являются социальные сети, такие как Facebook;

– потребители стали более информированными; более широкая связанность приводит к более быстрому распространению информации и ее доступности большему количеству людей. Если вы хотите что-либо узнать, то ищите это в Интернете и находите буквально сотни сообществ, где вы можете прочитать открытые обсуждения плюсов и минусов объектов ваших желаний или озабоченности;

– потребители чувствуют себя более уверенными и более активными. Они создают профильные сообщества, в которых происходит свободный обмен опытом онлайн. Когда основные компетенции не могут находиться в собственности компании и распространяются вовне, то получить от них прибыль становится трудно.

По словам Д. Тапскотта и Д. Уильямса, «жесткая экономика планирования и реализации» уступает место новой «экономике вовлечения и совместного творчества» [84]. Вспомните «Википедию», онлайн-банк знаний, составленный пользователями. Стратегия «Википедии» заключается в том, чтобы предоставлять своим пользователям подлинный опыт совместного творчества. Сотрудничество и вовлечение потребителей во внутренние производственные процессы являются одними из наиболее обсуждаемых новых идей в сфере стратегических инноваций. Свидетельством наступления новой эры информационно-коммуникационного сотрудничества между организациями и их внешней средой служат такие бестселлеры, как *Wikinomics* («Викиномика»), *Wisdom of Crowd* («Коллективный разум») или *The Long Tail* («Длинный хвост») [82].

Происходит масштабное расширение самоорганизующихся, децентрализованных и объединенных сетей кадровых ресурсов, которые в некоторых случаях вытесняют компанию как оболочку компетенций. А. Зандер и У. Зандер [95] утверждают, что клиенты являются стратегическими ресурсами, способствующими росту компании, соглашаясь с замечанием Т. Пенроуз [62] о том, что покупатели являются для компании ее внутренним каналом решения проблем. Н. Пителис и Дж. Тис [65] полагают, что сотворчество касается не только продуктов и процессов, но также рынков и предприятий, и систем их поддержки, а в случае с транснациональными корпорациями – даже институтов [51]. Некоторые теоретики рассматривали инновационные способы организации, инициатором которых являются небольшие и гибкие компании, работающие во взаимодействии с потребителями как наиболее вероятное будущее после катастрофических последствий глобального финансового кризиса [23]. Высказываются предположения о том, что будущее будет за открытыми инновациями и совместным творчеством.

Дж. Биркиншоу и его коллеги утверждают, что инновации в сфере управления являются важной, но пока еще относительно неизученной темой [9]. Инновации в управлении приводят к созданию новой управленческой практики, процесса или структуры, которые изменяют современное положение дел. Примером тому может служить научная организация управления Тейлора, филиальная М-форма или работа в команде; все эти подходы были в свое время новыми способами управления и организации работы.

Если бы мы должны были назвать самую последнюю инновацию в сфере управления, которая составила бы конкуренцию перечисленным выше концепциям, таким как научная организация управления, то это была бы открытая модель инновации и ее влияние на стратегическую инновационную деятельность организаций. В. Чезбро [15] говорит о сдвиге парадигмы от закрытых к открытым инновациям. Парадигма закрытых инноваций предполагает, что успешные нововведения требуют жесткого организационного контроля. В соответствии с данной моделью компании должны создавать идеи, развивать, финансировать и выводить их на рынок. В порядке компенсации они сохраняют права на интеллектуальную собственность. Большинство подходов к стратегии основаны на закрытой модели инноваций.

В. Чезбро и М. Эпплиард [16] утверждают, что открытые инновации бросают вызов традиционной стратегии. Раньше стратегия заключалась в обеспечении надежной позиции относительно конкурентов и создании барьеров вокруг своей бизнес-модели. Стратегия сосредотачивалась на том, чем компания владела и что она контролировала. Открытые инновации кодом заметно меняют эту картину. Открытые инновации основаны на предоставлении компаниям и многочисленным заинтересованным сторонам возможности взаимодействовать и создавать ценность в процессе сотворчества. Важными стратегическими ресурсами становятся инновационные сети и сообщества, позволяющие создавать совместные проекты.

Широкое признание в стратегическом управлении получило утверждение о том, что целью компаний является получение устойчивых конкурентных преимуществ (УКП). Такие концептуальные теории, как снижение конкуренции за счет позиционирования [66], минимизация транзакционных издержек [92, 93], ресурсно-ориентированный подход [6, 62], теория эволюции [55] и/или подход, ориентированный на создание (динамических) способностей [85], предоставляют объяснения и рекомендации в отношении того, как добиться УКП. Однако в каждой из этих теорий смысл «У» («устойчивое») в аббревиатуре УКП ограничивается устойчивостью собственных преимуществ,

по сравнению с конкурентами, и практически не учитывает более широкие вопросы устойчивости, такие как экологическая, социальная или экономическая устойчивость внутри своей страны, не говоря уже о международном уровне. Неудивительно, что именно так оно и будет, если считать, что стратегия ориентирована только на то, как превзойти соперников. Однако если не принимать во внимание более широкие вопросы устойчивости, понятие «устойчивый» в аббревиатуре УКП будет выглядеть сомнительным или применимым только в краткосрочной перспективе.

Сотрудничество играет такую же важную роль, как и конкуренция

С учетом вышеизложенных взглядов следует, что при подходе к стратегии с точки зрения ко-конкуренции сотрудничество как минимум столь же важно, что и конкуренция (для более подробного объяснения см. [72]). Решающее конкурентное преимущество заключается в том, насколько хорошо взаимодействия в рамках ко-конкуренции позволяют совместно создавать ценности, т. е. в том, насколько хорошо участники стратегического процесса сотрудничают друг с другом, и насколько они способны привлекать других участников и поддерживать с ним взаимодействие. Это означает, что роли, которыми они наделяются, должны быть привлекательными.

Таким образом, и сотрудничество, и конкуренция играют в эффективном стратегическом управлении равнозначную роль; однако способность конкурировать зависит от способности к сотрудничеству и в основном вытекает из последней. Сотрудничество с другими участниками в рамках ко-конкуренции, в том числе с участниками из других областей или систем, играет в стратегии такую же важную роль, как и конкуренция. Сотрудничество помогает приготовить пирог большего размера, которого хватит на всех; конкуренция в традиционном понимании заключается в том, чтобы получить как можно больший кусок имеющегося пирога, обделив других участников.

В информационной экономике ценность, связанная с объектом, не заключена в объекте «как таковом». Она также не является составляющей или одним лишь результатом деятельности, которая привела к возникновению объекта, как это подразумевает трудовая теория стоимости, развитой сначала А. Смитом, а позднее К. Марксом. Интересно отметить, что в то время как некоторые теоретики ресурсно-ориентированной стратегии доказывают зависимость ценности ресурса от сложности его воспроизводства, другие исследователи ресурсно-ориентированного подхода, такие как Дж. Барни [5],

придерживались взглядов, соответствующих пониманию ценности как результата совместного творчества. Ценность в этом втором смысле заключается в действиях, а именно, во взаимодействиях, которые позволяют осуществлять приобретенный ресурс, и основой для которых он является. Эта альтернативная структура имеет решающее значение с точки зрения стратегии: Г. Симмел пошел еще дальше, предположив, что именно обмен, или взаимоактивность, являются источником как редкости, так и функциональности [79], на которых зиждется экономическая ценность, а не наоборот. Именно этот акцент на обмене, на связях и на том, как они спроектированы, лежит в основе концептуальной структуры нового понимания ценности.

В промышленном производстве каждая отдельная компания играла лишь одну центральную роль и потому классифицировалась (главным образом или исключительно), как «поставщик», «производитель» или «заказчик». Иногда в стратегии учитывались и другие центральные роли, например, «инвестор», «дистрибьютор», «партнер» или «конкурент». Центральные роли всех участников были организованы последовательно, им следовали в течение длительных периодов времени и в преимущественно стабильных условиях. Эта возможность однозначного распределения центральных ролей обеспечила развитие других структур: сравнение себя с другими сторонами, играющими аналогичную роль «производителя» позволило назвать этих игроков «конкурентами», а объединение всех этих сторон – сформировать конфигурационную конструкцию «отрасли», добавляя в нее разве что все значимые связи «первого уровня» – компании, которых эти производители называли (только) своими «поставщиками».

С развитием сетевого взаимодействия условия стали более сложными и изменчивыми, и теперь их невозможно сформулировать в упрощенных терминах. В настоящее время любой субъект признает то, что он играет несколько ролей одновременно: компания выступает и в качестве заказчика, и производителя, и партнера, и конкурента, и инвестора, и дистрибьютора, а устойчивость таких конфигураций, как «отрасли», уже не применимо при определении новых возможностей создания ценности [75].

В соответствии с альтернативным взглядом на ценность как результат совместного творчества роль производителя, поставщика или заказчика – это роль, которую следует принимать по отношению к другому субъекту в определенный момент времени и в определенном месте, но не учитывать в отношениях с другими субъектами. Мы отошли от мира статичных ролей, встроивших в жесткие институты с присущей им исключительной культурой.

Теперь любая сторона может играть ту или иную роль (или несколько ролей) по отношению к другой стороне, и в то же время – какую-то еще. Я могу быть клиентом субъекта *X*, партнером субъекта *Y*, поставщиком субъекта *Z*, и в то же время производителем. В бизнесе *A* (в Новой Зеландии) я могу быть клиентом субъекта *X*, а в бизнесе *B* (в Новом Орлеане) – его поставщиком. В бизнесе *C* (в Новой Каледонии) я являюсь партнером субъекта *X*, а в бизнесе *D* (в Сан-Паулу) я с ним конкурирую. И я, и субъект *X* – мы оба играем все эти роли одновременно [71].

Возьмем в качестве примера недавние изменения роли тех, кого раньше называли «заказчиками». Новаторская концепция ИКЕА заключалась в том, что компания рассматривала «клиентов» как полноправных партнеров в создании ценности, и их роль изменилась: они стали «производящими потребителями» [86], или, выражаясь в терминах П. Эйглие и Е. Ланггарда [29], участниками «*servuction*»-модели маркетинга услуг. Сейчас появляется все больше примеров того, что так называемые заказчики (совместно) создают все большую долю ценности. Без клиентов, формирующих «пользовательский контент», услуги были бы почти бесполезны, а бизнес бы развалился. Как кто-то выразился однажды: «Если Вы находите в интернете что-то “бесплатное”, то это значит, что Вы, скорее всего, стали чьим-то продуктом». В этих примерах клиенты – это не просто клиенты, но и соавторы, которые вновь и вновь создают ценность. Сейчас в любой области, где важное значение имеет квалификация пользователей, в частности, но не исключительно в области ИКТ (информационно-коммуникационных технологий), информационный фонд, бесплатно пополняемый добровольцами с помощью веб-сайтов и легко доступный по запросам Google, становится жизненно важной частью создания ценности практически в любом предложении. Здесь мы можем наблюдать смешение ролей производителей, пользователей и соавторов [71].

С этой точки зрения, ценность не просто «добавляется», а совместно «создается» и «воссоздается» субъектами с различными ценностями. Эти множественные значения «*согласуются*» или «*объединяются*» в процессе совместного творчества, и их невозможно оценить с помощью одного критерия, как, например, цены реализации товара. Например, представьте ситуацию, когда человек готовит угощение для семьи и друзей. Он может посетить сайт о кулинарии, изучить отзывы тех, кто уже пробовал готовить по описанному рецепту. Он готовит блюда исходя из собственных способностей, принимая во внимание вкусы своих гостей и с учетом того, какое кухонное оборудование он имеет в своем распоряжении. Еда сама по себе является случаем социального

взаимодействия, в котором пицца, приготовленная из субъективно подобранных сырых ингредиентов и принявшая форму нового предложения, является лишь частью созданной ценности, но обеспечивает при этом возможность проведения праздничной встречи [82].

Как писал Р. Рамирес [70], подход к ценности с точки зрения систем создания ценности помогает стратегам проектировать новые предложения, которые связывают участников в сети отношений совместного творчества на коммерческой основе. Эти новые предложения, если они стратегически эффективны, изменяют конфигурацию ролей, которые каждый соавтор исполняет в отношении других соавторов.

Теория совместно созданной ценности Р. Норманна. Р. Норманн в 1984 г. предложил новый подход к организации процесса стратегического менеджмента [56], который условно можно отнести к направлению «конкуренции». Данный подход получил дальнейшее развитие в работах Р. Рамиреса и других его последователей [71], а также свое подтверждение на практике. В литературе данная теоретическая разработка не имеет пока единого названия. Поэтому в нашем исследовании будем идентифицировать ее как теорию совместно созданной ценности (ССЦ).

Особенности подхода к стратегии с точки зрения ССЦ

Особенности подхода к стратегии с точки зрения ССЦ и его принципы:

- ценность создается «совместно» в пользовательских системах спланированного или спонтанного дизайна;
- системы создания ценности входят в более крупные бизнес-экологии и/или экосистемы;
- стратегия заключается в проектировании предложений, которые объединяют субъектов в системе совместного создания ценности;
- сотрудничество в системах играет такую же важную роль, как и конкуренция;
- совместное создание ценности ориентировано на более рациональное использование активов и снижение количества отходов.

Дадим по некоторым пунктам дополнительные пояснения.

1. ССЦ входят в более крупные бизнес-экологии и/или экосистемы.

Любая ССЦ встроена в более крупную бизнес-экосистему (БЭ) и является ее частью. Она располагается в БЭ вместе с другими субъектами и их взаимодействиями, которые так или иначе непосредственно или косвенно

связаны с самой ССЦ и ее конфигурирующим предложением. Например, компания ИКЕА, как описали Р. Норманн и Р. Рамирес [59, 60, 61], создала сложную ССЦ, состоящую из производителей компонентов, дистрибьюторов, вдохновляющих каталогов, цифровых услуг, магазинов, мебели, своих заказчиков, руководств, финансовых услуг, а также других субъектов, которые связаны между собой посредством взаимодействий, распределенных ролей и на основе прописанных сценариев. Таким образом, ИКЕА пересмотрела бизнес товаров для дома – теперь это бизнес, делающий повседневную жизнь лучше и предоставляющий доступные для каждого дома услуги по оформлению интерьеров. Тем не менее, эта ССЦ как таковая входит в более крупные бизнес-экологии, объединяющие других участников, которые предлагают банковские услуги и дорожную инфраструктуру для сотрудников, поставщиков и клиентов ИКЕА, а также тех, кто обеспечивает электро- и водоснабжение их домов. Эта связь между ССЦ и более широкой бизнес-экологией представляет для области стратегии и инноваций особый интерес, поскольку выбор того, какую часть более масштабной бизнес-экологии включать в ССЦ или исключать из последней, является важным стратегическим решением.

2. Стратегия заключается в проектировании предложений. Предложения связывают между собой совместно создающих ценность субъектов.

Предложение – это намного больше, чем просто «пакет продуктов и услуг», который, с точки зрения традиционного подхода к стратегии, является предметом купли и продажи. В подходе к стратегии с точки зрения ССЦ, предложение – это не «то, что покупателю предлагает продавец», а центральный элемент дизайна ССЦ. Таким образом, предложение не может быть сведено к «предмету» или «услуге»: вместо этого оно формирует структуру отношений или взаимодействий, которые позволяют создавать ценность, а также отображает взаимосвязанные и активные действия, которые приносит с собой стратегия.

Термин «предложение» был введен Р. Норманном и Р. Рамиресом в 1989 г. с целью освободиться от мышления в рамках «продуктов» и «услуг», – понятий, которые они сочли устаревшими и ошибочными. Они посчитали нецелесообразным тот подход, что если автомобиль покупали, то национальные органы статистики классифицировали его как «продукт», в то время как его аренда рассматривалась как «услуга». Или если расходы на обеспечение качества автомобиля брал на себя производитель, то они считались частью себестоимости продукции, но если те же самые работы заказывались у поставщика, то их классифицировали как «сервисное обслуживание предприятий».

Р. Норманн и Р. Рамирес высказали другое мнение: они предположили, что все услуги требуют наличия у продукта определенной ценности, а для всех продуктов необходима ценность сопутствующих услуг. Сочетание продуктов и услуг они назвали «предложениями». В своем издании 1989 г. в структуру предложения, помимо продуктов и услуг, они добавили «информацию» и высказали мнение о том, что в утвердившемся, сформированном предложении продуктам, услугам и информации могут выделяться разные доли в композиции предложения, при этом каждый из элементов может принимать на себя роль другого [58].

В зависимости от роли, которую содержит в себе то или иное предложение, любой из указанных субъектов может выступать (в первую очередь) как «партнер», «производитель», «поставщик», «заказчик», «клиент», «дистрибьютор», «ритейлер», «посредник», «перевозчик», «страховщик» и т. д. Важно отметить, что эту роль определяет именно архитектура или дизайн предложения, а не собственная природа субъекта. Важно также, что у любого субъекта может быть несколько ролей в разных предложениях: один и тот же субъект может быть клиентом, когда он покупает хлеб, поставщиком, когда проводит тренинг для руководителя, и партнером в игре в бадминтон. Кроме того, по отношению к своему партнеру субъект может играть две роли: он может быть обучать хлебопека и при этом быть клиентом, покупая у него хлеб. В бизнесе такая ситуация с множеством ролей случается все чаще: Verizon может быть конкурентом с AT&T в одних предложениях, партнером – в других, а поставщиком – в третьих.

Предложения являются результатом дизайна, задающего условия деятельности взаимодействующих субъектов по созданию ценности. В теории ССЦ различаются два типа предложений. «Конфигурирующее» предложение является основным предложением, которое задает конфигурацию конкретной ССЦ; оно называется «конфигурирующим», поскольку устанавливает условия для других предложений, которые в комплексе настраивают механизм создания ценности в ССЦ. «Вспомогательные» предложения поддерживают конфигурирующее и обеспечивают совместное создание ценности в ССЦ. Так, например, для четвертой скрипки в симфоническом оркестре контракт, по которому она должна играть в том или ином концерте, является для нее основным предложением (и оно вполне может выстраивать жизнь ее семьи в соответствии с условиями своей работы и расписания выступлений, в том числе на дату концерта); но для симфонического оркестра, который заключил договор с организатором на проведение концерта в указанную дату, договор с четвертой скрипкой является вспомогательным предложением.

В 1989 г. Р. Норманн и Р. Рамирес высказали мысль о том, что предложение строится на трех элементах: люди, материальные товары и информация.

Возьмем простой пример предложения, которое позволяет прослушивать живую музыку: здесь есть сам субъект, другие зрители в зале и музыканты, плюс ассистенты, техники и пр. («люди»); есть программа и ноты, обозначения пожарного выхода и «знания/предпочтения/оценка» каждого из слушателей («информация»); и есть также всевозможные материальные объекты, такие как музыкальные инструменты, стулья, сцена, театр, крыши и т. д. («материальные товары»), которые были организованы как материальная основа предложения.

Стратегия формируется с помощью предложений. Предложения связывают между собой создающих ценность субъектов. Взаимодействия здесь как минимум столь же значимы, как и участники и их действия – а зачастую даже важнее. Еще одной особенностью подхода к стратегии с точки зрения ССЦ является центральная роль понятия «предложения». Предложения рассматриваются не только как продукты или услуги, но и как интегрирующие механизмы, которые связывают участников в системе созидательных отношений, позволяющей им тем самым создавать ценность и показывающей, каким образом они это делают вместе.

Предложение – это сценарий подготовки и вывода на рынок того, что в противном случае было бы просто «замороженным знанием» (способностями, закодированными и помещенными в технологию, навыками, процессами и информацией). Сценарий позволяет получить доступ к этим способностям, «разморозить» их и использовать применительно к той или иной ситуации, в которой через использование создается ценность.

Предложение – это зашифрованный сценарий процесса создания ценности. Будучи сценарием, предложение описывает, какими ролями будут наделены участники, и как эти роли будут между ними распределены с целью использования ресурсов для создания ценности. Клиент ИКЕА, являясь частью системы взаимодействий ИКЕА, получает руководство о том, как собрать мебель, купленную в магазине этой сети, и как за этой мебелью ухаживать. Сценарием здесь служит тщательно проработанная роль заказчика – как в отношении ожиданий от действий заказчика, так и в части руководства по использованию продукции. Сценарий в целом включает в себя также другие взаимодействия, например, некоторые другие логистические функции в магазинах ИКЕА: так, заказчик самостоятельно определяет местоположение нужного предмета мебели на складе магазина или находит его в интернет-магазине и забирает со склада.

Предложение может быть динамичным в том смысле, что содержать платформу, с которой другие участники могут связывать свои собственные ССЦ. Примером тому может быть, например, сервис App.Store в iPhone от компании Apple, который позволяет множеству разработчиков приложений связывать свои собственные приложения, их предложения и ССЦ в сфере игр, развития внимательности, создания сообществ и т. д.

3. Для понимания дизайна системы создания ценности и/или механизмов ее формирования качественный анализ так же важен, как и количественный. В методологическом плане количественному анализу стратегии обычно предшествует ее анализ в качественном выражении, поскольку последний направлен на то, чтобы построить допустимую (а не вероятностную) модель совместного создания ценности, подходящую для взаимодействий, которые формируют дизайн с точки зрения ценностей, а не только ценности.

Мышление через призму модели открытой системы, в отличие от линейной цепочки создания ценности [30], требует и позволяет отойти от концептуальных или эмоциональных привязанностей к существующим, линейно расположенным структурам и ролям. При этом все происходит в итеративном и экспериментальном режиме. Это одна из сильных сторон методологии ССЦ, но также и одна из ее проблем, поскольку подход является более тонким, менее последовательным, менее директивным и менее информативным, а в начале анализа, возможно, также более интуитивным, чем виды анализа, опирающиеся на концепцию цепочки создания ценности, например, анализ пяти сил конкуренции и анализ позиционирования в цепочке.

Методология ССЦ подталкивает к размышлению, отказу от концепций и к диалогу и предоставляет для этого основу. Она включает в себя более оригинальные и смелые стратегические диалоги [88] о ценностях, об отношениях и сотрудничестве, о ролях, о вовлечении, об интеграции и дезинтеграции в дизайне предложения, о противоречиях, о восприятии и воздействующих факторах, и о направлениях бизнеса, в которых сейчас работает компания, и в которых она могла бы работать, о том, какие ценности могут создать другие, если у них будет для этого возможность. Эта методология предлагает обсудить все вышеперечисленное, вместо того чтобы сразу начинать с решения числовых задач, выполняя количественные анализы существующей системы. Коэффициенты и электронные таблицы, конечно, важны, но их применение оправданно на более поздних этапах анализа, при проведении количественной оценки последствий и целесообразности.

Использование сценариев для изучения контекста и допущений при разработке стратегии помогает обнаружить и протестировать допущения, на которых основано предложение.

Сценарное планирование является мощным и эффективным способом изучения будущих условий, в которых могут оказаться ССЦ, когда они подвергаются воздействию неопределенностей в сложном контексте в пределах конкретного временного горизонта.

Таким образом, сценарное планирование может быть использовано для проверки действующей или планируемой стратегии в рамках текущей ССЦ – ее дизайнов конфигурирующих и вспомогательных предложений, а также для изучения вероятных будущих контекстуальных условий и соответствующих критериев дизайна для получения в поддержку разработки новой ССЦ.

Проще говоря, сценарное планирование включает в себя создание набора вероятных, трудных, полезных и уместных будущих контекстов, в которых может функционировать предполагаемая стратегия или дизайн ССЦ, разработанные для того или иного субъекта, для достижения конкретной цели и для конкретного использования [75].

Сценарное планирование применяется в компаниях с 1960-х гг. [39, 53, 88], а военными стратегами и политиками – еще дольше. Этот инструмент служит широкому спектру целей, среди которых могут быть усилия по переосмыслению понимания ситуации, облегчению нового понимания стратегических возможностей, повышению качества стратегического диалога, корректировке предвзятых решений, совершенствованию организационного обучения, влиянию на стейкхолдеров, содействию разным сторонам в определении и согласовании их точек соприкосновения, установлении новых отношений, получению доступа к соавторам в создании ценности, формулированию и оспариванию допущений в модели или стратегии, осмыслению неоднозначных ситуаций, выработке единого языка, объединению разрозненных структурных подразделений или исследованию и прояснению сложных вопросов.

При сценарном планировании различается непосредственная бизнес-среда (или «операционная» среда), на которую влияет стратег (директор или штатная команда) через свое взаимодействие с коллегами (которые, с их точки зрения, являются «субъектами» или «взаимодействующими сторонами»), и «факторы», окружающие эти «взаимодействующие стороны», которые остаются за пределами влияния стратега, составляют более широкую «контекстуальную» среду и действуют в ее пределах.

Сценарии строятся на основе анализа факторов и того, как эти факторы могут соотноситься друг с другом в будущем; после определения правдоподобного набора таких разноплановых сценариев исследование переходит к вопросу о том, какие транзакционные или бизнес-среды могут возникнуть в каждом из них.

Хотя «методов» составления набора сценариев в сценарном планировании существует очень много, разные авторы предлагают разное количество шагов (обзор см. [75]). При этом все они связаны с аспектами, которые были обобщены А. Уилкинсоном, Селином и Р. Рамиресом в Оксфордской программе сценариев (Oxford Scenarios Programme).

Исследования показали, что сценарное планирование хорошо подходит для поддержки стратегии в условиях, когда прогнозирование либо ненадежно, либо неактуально. Эти условия представлены турбулентными средами [74, 88] и ситуациями, которые, помимо турбулентности, проявляют свойства непредсказуемой неопределенности, сложности, новизны и/или двусмысленности [75].

Проектирование новых ССЦ нельзя назвать простым и ясным делом. Это проектирование включает в себя комплексный анализ возможных взаимодействий (и отношений между взаимодействующими сторонами в созвездиях ролей); и дизайн жизнеспособных конфигурирующих и вспомогательных предложений, которые назначают сотрудникам и их организациям роли, необходимые для того, чтобы дизайн стал продуктивным и оставался устойчивым. Это может быть структурировано в дизайн-процесс изучения контекстов пользователей и других субъектов [57]. Данный процесс должен также давать возможность проведения итеративного исследования [19] в различных циклах переосмысления и переформулирования субъективного представления [75], в которых индивидуальное и коллективное мышление менеджеров связывается концептуальными и межсубъектными процессами. В случае успеха процесс исследования, проведенного с помощью сценарного планирования, помогает группам отойти от группового мышления, избегая при этом риска чересчур фрагментированного мышления [75].

Как проверка существующих стратегий для ССЦ, так и разработка новых предложений и формируемых ими ССЦ могут включать смелые обсуждения, в ходе которых специалисты, работающие в устоявшихся на рынке компаниях, могут отваживаться на то, чтобы не отвергать многообещающие возможности, которые они в ином случае рассматривали бы как препятствие их дальнейшей работе в той или иной роли или должности [18]. Ван дер Хейден [88] продемонстрировал, как сценарное планирование может помочь улучшить качество

стратегических обсуждений и проявлять людям большую смелость в продуктивном оспаривании устоявшихся взглядов.

Сценарное планирование является хорошим подходом для поддержки поисковых и исследовательских подходов, которые могут принять менеджеры, стремящимися либо проверить существующие ССЦ, либо внедрить новые. Существующая практика, особенно если она в течение некоторого времени была успешной, может скрывать неформализованные допущения о существующих и будущих ролях. Эти допущения могли иметь смысл в прошлом, но теперь, при изменившихся условиях, они могут казаться необоснованными разграничениями между «тем, что является (или может быть) нашим» и «тем, что нашим быть не может». Устаревшие допущения, которые остаются без изменений и не подвергаются сомнению, могут затруднить изучение потенциально ценных стратегических конфигураций.

Хорошо, что есть возможность исследовать, ставить под вопрос и даже оспаривать то, что в противном случае могло бы остаться неформализованным опущением, и сценарное планирование может быть в этом очень ценным подспорьем. Это исследование, постановка вопросов и конструктивный вызов требуют особых «безопасных пространств», которые помогают людям вместе обрисовывать и испытывать возможный переход от того, что существует сейчас, к возможному будущему, – то, что отдел по управлению изменениями называет «переходным подходом» к изменениям, основанным на идеях Д. Уинникотта [94] и А. Бриджера [3]. В таких смоделированных пространствах можно создавать прототипы и проверять исследовательские проекты ССЦ в различных вероятных будущих условиях с помощью сценарного планирования до (и без необходимости) их реализации. Сценарное планирование является отличным способом проектирования таких переходных пространств и проверки стратегий в вероятных условиях будущего [73].

Для осуществления стратегических инноваций с акцентом на проектировании предложений целесообразно применение дизайн-мышления и его методологии. Методология ССЦ воплощает в себе стратегическую практику, которая имеет долгую историю применения проектного мышления и методологии проектирования систем эффективного создания ценности.

Внимание к дизайн-мышлению в бизнесе и стратегии в последнее время возросло, что является следствием акцента на инновациях и инновационности и повышении их значимости. Так, консалтинговая фирма McKinsey недавно купила консалтинговую компанию Lunaq, пытаясь привнести в свою стратегическую практику более творческие взгляды. По той же причине китайская

коммуникационная группа BlueFocus приобрела Fuseproject, консалтинговую компанию по вопросам развития бренда и дизайна продуктов; один из крупнейших банков США, Capital One купил Adaptive Path, консалтинговую компанию по дизайну продуктов и услуг; и компания Accenture приобрела сразу две консалтинговые фирмы – Fjord и Chaotic Moon – с целью укрепить свои собственные способности в области проектирования [71].

Подход к стратегии, основанный Р. Норманном, использует дизайн-мышление и его методологию более 20 лет, а его корни уходят в еще дальше во времени. Поэтому неудивительно, что методология стратегии на основе ССЦ тесно связана с проектным мышлением, с его акцентом на пользовательских системах и широком понимании ценности, создаваемой с участниками системы и для них.

Решения о степени совместного творчества в дизайне предложения и о том, какие виды совместного творчества вынести за рамки ССЦ, а также о распределении ролей являются важным элементом эффективного проектирования ССЦ.

Когда компания Nokia добавила в свои телефоны функцию прослушивания музыки, она стала крупнейшим продавцом MP3-плееров в мире. Когда она добавила камеры, то стала уже крупнейшим продавцом камер в мире. Затем, после того, как у Nokia возникли проблемы, ее приобрела компания Microsoft. Во всех этих примерах крупные ССЦ поглощают меньшие ССЦ. Эти поглощения позволили им открыть доступ к предложениям для большего числа участников, чему способствовали более низкие цены на единицу продукции, которые, в свою очередь, стимулировали дальнейшее наращивание объемов. Однако это удастся сделать не всегда. За 15 месяцев Microsoft записала в убытки более 7 млрд долл. – стоимость покупки Nokia: после совершения сделки сценарий восстановления финансовой жизнеспособности ССЦ Nokia стал недоступен [71].

Как узнать, не станет ваше предложение и связанная с ним ССЦ частью – возможно, против вашего желания – более крупной ССЦ? Логика более крупных ССЦ может разрушить меньшие ССЦ, если не настроить систему так, чтобы соответствующие участники могли по-прежнему создавать ценность. Таким образом, искусство успешного поглощения другой ССЦ отчасти зависит от способности придерживаться установленного способа совместного производства ценности.

Неудивительно, что методология проектирования на основе ССЦ может быть очень эффективным процессом осуществления стратегических инно-

ваний. Ее можно использовать как для оценки, так и для переосмысления бизнеса; ее можно привлекать для изучения пространства возможностей бизнеса, а также применять для расстановки приоритетов и фокусировании на том, каким должен быть бизнес. Ни процесс, ни реализация стратегических инноваций не являются строго линейными, поэтому методология ССЦ представляет собой итеративный процесс упорядоченного творчества и введения изменений; каждый элемент – и творчество, и испытания – оказывают друг на друга взаимное влияние.

В качестве конкретного примера открытых инноваций в рамках совместных проектов приведем пример «совместно созданной ценности электрификации проекта Nam Theun 2» под научным консультированием Р. Нормана и его коллег, взятый из монографии Р. Рамиреса и У. Маннервика [1, 71].

На момент нашего исследования гидроэлектростанция Nam Theun 2 в Лаосе была одним из флагманских проектов EDF (рис. 4.1). Это была крупнейшая трансграничная структура в Южной Азии.

Энергетическая компания Nam Theun 2 (NTPC), созданная в 2002 г. в Лаосе для проектирования, строительства и эксплуатации в течение 25-летнего периода гидроэлектростанции Nam Theun 2 мощностью 1070 МВт, принадле-

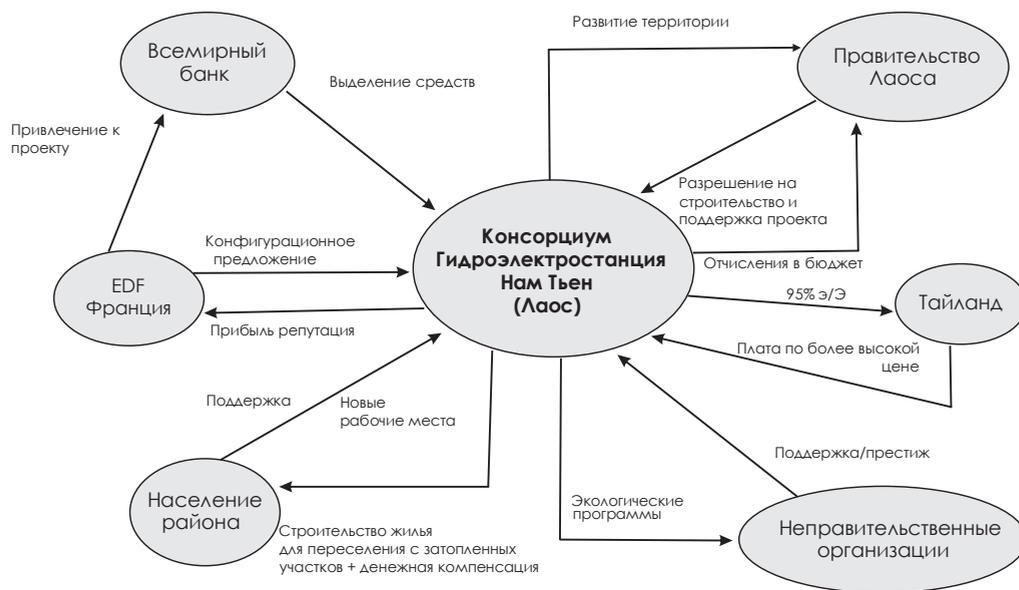


Рис. 4.1. ССЦ электрификации проекта Nam Theun 2

жала EDF на 40%. Остальные 35% находились в собственности EGCO (тайской электроэнергетической компании), а 25% – правительства Лаоса.

ССЦ была новаторской и весьма сложной, что отчасти обуславливалось ее масштабами, требующими участия многих многосторонних и двусторонних структур, а также многих финансовых инвесторов и коммерческих банков, каждый из которых имел свои собственные интересы и экологические и социальные стандарты, которые необходимо было согласовать. Компания EDF играла ключевую роль почти с момента создания ССЦ, которая развивалась следующим образом.

Проблематизация

В 1993 г. правительство Лаоса предложило Всемирному банку разработать план проекта. Для исследования и разработки этой схемы правительство и различные частные инвесторы учредили консорциум по электроэнергии Nam Theun 2 Electricity Consortium (NTEC). Партнеры разработали общее видение схемы отвода реки Нам Теун в водохранилище и перенаправления ее вниз по течению к рекам Се бан Фай и Меконг. 95% энергии, которую вырабатывала гидроэлектростанция на этой плотине в Лаосе, предназначалась для соседнего с Лаосом Таиланда. Эта страна была более развитой и в состоянии платить более высокую цену за энергию, тем самым создавая денежный поток доходов для правительства Лаоса.

Роль EDF на этапе проблематизации заключалась в том, что в 1994 г. она присоединилась к зарождающейся ССЦ вместе с итальянско-тайской девелоперской компанией Italian-Thai Development Company Таиланда (ITD) и стала ключевым акционером, а также архитектором ССЦ.

Создание заинтересованности

В 2002 и 2003 гг. компания NTEC вместе со своими партнерами основали Nam Theun 2 Power Company (NTPC). Концессионное соглашение о строительстве, эксплуатации, передаче (СЭП) было подписано с компанией Thai Power Generation Company и правительством Лаоса сроком на 25 лет. В то время различным банкам были сделаны первоначальные предложения с целью привлечения их финансирования. Консультации с общественностью начались с серии встреч с сельскими жителями из районов, которые могли быть затронуты проектом. Главы этих деревень сыграли важную роль в процессе создания заинтересованности. Кроме того, свое желание присоединиться к проекту выразили ряд неправительственных организаций.

Затем, в 2003 г., в Азии произошел финансовый кризис, который практически положил конец зарождающейся ССЦ. Президент Ширак пришел к выводу, что условия для инвестиций не являются благоприятным, официально объявил о выходе EDF из зарождающейся ССЦ и сказал, что компания должна переориентировать свои усилия на европейский рынок электроэнергии. Парламентская комиссия Франции заключила, что международные планы EDF ставят под угрозу деньги налогоплательщиков. Когда появилась вероятность того, что ССЦ могла завершить свое существование в 2003 г., EDF рассмотрела позицию французского правительства и, тем не менее, решила продолжить исполнять свою роль. Таким образом, объявленный выход из проекта был сведен к пункту в скобках, а через несколько месяцев EDF вернулась в ССЦ и подписала Соглашение о закупке электроэнергии.

На этапе создания заинтересованности в то время EDF исполняла роль дизайнера и конструктора ССЦ.

Зачисление

В 2004 и 2005 гг. был проведен более широкий процесс консультаций со всеми заинтересованными сторонами и НПО, включая возможных донаторов и инвесторов из Вашингтона, Бангкока и Японии. Был запущен проект по вовлечению общественности. Однако возникло сильное противодействие со стороны НПО, кульминация которого пришлась на 2005 г., когда разрабатывались социальные и экологические программы. Затем обязательство присоединиться к ССЦ принял Всемирный банк, и его участие обеспечило финансирование проекта.

Роль EDF на этапе зачисления – это хрестоматийный пример дизайнера конфигурирующего предложения, когда он закладывает фундамент, разрабатывает подробный дизайн и через эффективное взаимодействие привлекает к участию в проекте заинтересованные стороны, необходимые для обеспечения жизнеспособности ССЦ. Все технические решения были зафиксированы, связаны контрактами, хотя иногда и слишком подробными, что не оставляло места для адаптации ССЦ к изменениям и реагирования на различные контекстуальные условия.

Мобилизация

В 2005 г. под пристальным вниманием общественности начались строительные работы. Были запущены социально-экономические программы, в

том числе строительство деревень для переселенцев и переселение жителей затопленных домов в новые дома. В 2009 г. плотина была достроена и началась генерация электроэнергии. Электростанция была введена в промышленную эксплуатацию 30 апреля 2010 г., хотя социальные и экологические программы продолжали действовать еще с 2010 по 2015 г. В целях контроля за выполнением планов на 5, 10, 15, 20 лет были введены санкции за невыполнение целевых показателей в социальной, экономической и экологической областях.

На этапе мобилизации EDF играла роль конструктора, основного инвестора, координатора и управляющего компанией NTPC.

§ 4.2. Теория стейкхолдеров организации

Стратегия неразрывно связана со стейкхолдерами. Стейкхолдеры могут решить судьбу процессов стратегии. Они могут поддерживать стратегические процессы организаций – подсказывать свои ценные идеи, делиться навыками и ноу-хау. Они могут глубоко понимать стратегические вопросы компании и предлагать идеи для новых стратегий. Их одобрение и утверждение стратегических процессов может дать компании право на ведение бизнеса. Более того, именно стейкхолдеры, в частности сотрудники компании, будут выполнять новую стратегию организации на практике. Но стейкхолдеры могут и нарушить стратегические процессы. Они могут ошибаться, выражать недовольство стратегическими процессами или даже саботировать их. Поэтому топ-менеджменту организации следует избегать «директивного» процесса, который игнорирует стейкхолдеров. Недостаточное внимание к стейкхолдерам – верный путь к провалу стратегии. Чтобы обратиться к стейкхолдерам, руководителям не стоит ждать этапа реализации. Напротив, они должны принять стейкхолдеров во внимание уже до начала процесса разработки стратегии. Руководителям необходимо, чтобы предложенные ими стратегические процессы получили принятие, одобрение и активную поддержку значимых стейкхолдеров. Поэтому взаимодействие со стейкхолдерами лежит в основе всех стратегических процессов: исследования стратегических вопросов, разработки и реализации стратегии.

Теория стейкхолдеров впервые была подробно описана в книге Р. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция стейкхолдеров» [31]. Книга была написана как практическое руководство для менеджеров и студентов отделения стратегического менеджмента, и многие из современных идей уходят корнями в эту книгу.

Теория стратегического менеджмента не сразу прониклась концепцией стейкхолдеров и сделала ее одним из своих ключевых принципов. Она была предметом многих дискуссий и разрабатывалась в других сферах, преимущественно в такой дисциплине, как этика деловых отношений. Однако на протяжении десятилетий с середины 1980-х гг. концепция стейкхолдеров приобретала все большую популярность в стратегическом менеджменте, а также во многих других областях, включая государственное управление, право, маркетинг, финансовые операции, здравоохранение, бухгалтерский учет и финансы [35].

Можно утверждать, что управление, ориентированное на интересы стейкхолдеров, позволяет руководителям лучше выполнять четыре важные и тесно взаимосвязанные действия: 1) создание ценности – особенно на динамично развивающихся рынках, 2) внедрение инноваций, 3) более эффективное решение морально-нравственных вопросов. Эти действия важны не только для обеспечения долгосрочной жизнеспособности и успеха коммерческих компаний, но также и для вклада, который они вносят в общество [36].

1. Создание ценности. Можно утверждать, что первостепенная функция коммерческих компаний – это создание ценностей для стейкхолдеров и в более широком плане для общества в целом. Для этого компаниям нужны многочисленные ресурсы, которые контролируются различными стейкхолдерами, у каждого из которых, в свою очередь, есть свои собственные мотивы и цели. Этот аспект управления стейкхолдерами стал предметом широких дискуссий в литературе, часто с той мыслью, что компаниям приходится поступаться потребностями одного стейкхолдера в пользу другого. Однако сосредоточившись на поиске компромиссов со стейкхолдерами, руководители упускают из виду некоторые из наиболее важных вкладов, которые стейкхолдеры могли бы внести в процесс создания ценностей [34]. В дополнение к различным материальным ресурсам, необходимым компаниям и находящимся под контролем стейкхолдеров, стейкхолдеры также владеют ценной информацией, опытом и знаниями, которые могут помочь компании разработать более эффективные стратегии создания ценности в дополнение к пониманию того, откуда будут исходить основные источники ценностей в будущем [42].

Чтобы создавать ценности, компании должны видеть мир глазами своих многочисленных стейкхолдеров и иметь возможность использовать не только ресурсы, контролируемые их стейкхолдерами, но также информацию, знания и идеи, которые эти стейкхолдеры могут предоставить. Эти знания, идеи и информация позволят компаниям находить новые способы создания ценности и обеспечат рост ценностного пирога, который будет делиться на всех. В неко-

тором смысле можно сказать, что важным аспектом концепции стейкхолдеров является ее акцент именно на этом моменте, позволяющем компаниям поддерживать тесные контакты со своими стейкхолдерами и дающей им возможность использовать их знания, ноу-хау и информацию, что помогает им избежать попадания в ловушку стереотипного мышления «мы всегда это делали так».

Важно не только текущее создание ценностей. Поскольку отрасли индустрии динамичны, компании должны быть в состоянии предвидеть, где будет создаваться новая ценность в будущем. В 1981 г., когда компания IBM представила свой первый персональный компьютер (ПК), в фокусе ее внимания был главный ее конкурент на рынке микрокомпьютеров – Apple. Более 10 лет IBM составляла очень существенную конкуренцию Apple. Созданный IBM ПК стал отраслевым стандартом, и компания Apple была практически вытеснена из отрасли. Однако, хотя стратегия IBM изначально сработала, компания не смогла понять, в чем будет заключаться реальная ценность компьютерной индустрии будущего – в операционной системе и встроенном чипе. В результате Microsoft и Intel доминировали в этих наиболее ценных (в 1990-х гг.) сегментах ПК-индустрии, в то время как IBM оставалось лишь конкурировать в части отрасли по производству товаров массового спроса (аппаратного оборудования). В конечном итоге IBM полностью покинула отрасль производства ПК.

Тесные отношения со стейкхолдерами способствуют передаче от них важной информации, что позволяет компании лучше прогнозировать важные тенденции развития и разрабатывать стратегии создания ценности с учетом их преимуществ.

2. Инновации. В рамках этой «более широкой» области создания ценностей инновация – один из наиболее важных вопросов. Используя термин «инновации», мы имеем в виду новые продукты и услуги, а также новые организационные и технологические процессы, используемые при их создании и доставке [27, 87]. Концепция стейкхолдеров может быть полезна и для того, и для другого вида инноваций, потому что в обоих случаях именно умелое использование знаний, вложенных в различных стейкхолдеров, отделяет успех от провала. Обзор инноваций с точки зрения многих стейкхолдеров позволяет компаниям более широко определять наиболее значимых внутренних или внешних стейкхолдеров; в большей степени учитывать их интересы; опираться на их знания и опыт; получить от них признание, когда новый продукт, услуга или процесс будет представлен.

Что касается разработки новых продуктов и услуг, хорошо известно, что успех здесь во многом зависит от информации, предоставленной клиентами

[14, 89]. Однако концепция стейкхолдеров может помочь компаниям собрать информацию и получить признание от всех релевантных стейкхолдеров [28]. Поставщики и сотрудники, а в некоторых случаях – финансисты, регулирующие органы или сообщества, становятся частью совместной командной работы по созданию новых продуктов и услуг. Регулярное взаимодействие со стейкхолдерами на самых ранних этапах разработки продукта или услуги позволяет компаниям избежать неприятных сюрпризов в дальнейшем, а также разработать шаблоны открытого взаимодействия и найти общий язык подачи своих новых продуктов или услуг перед их запуском в производство. В сущности, интеграция информации, поступающей от всех стейкхолдеров, позволяет компаниям разрабатывать более качественные продукты и услуги с более высокой вероятностью их принятия. Важность подключения к процессу разнообразных по подбору стейкхолдеров становится еще более очевидной в отраслях с передовыми технологиями, таких как производство медицинских приборов, где новые продукты основаны на информации и сотрудничестве с врачами, администраторами больниц, пациентами и страховыми компаниями, и это лишь некоторые из многочисленных важных стейкхолдеров [44].

Помимо разработки продуктов и услуг, концепция стейкхолдеров может быть также полезна применительно к инновациям процесса. Исследования показывают, что препятствием на пути внедрения новых процессов внутри компаний могут стать две основные проблемы [9]. Во-первых, это вопрос, до какой степени различные стейкхолдеры принимают или не принимают необходимые изменения и непредвиденное взаимодействие этих изменений между различными системами. Во-вторых, как при разработке продуктов и услуг, подключение всех стейкхолдеров, имеющих отношение к делу, может помочь решить вопрос принятия инноваций в процессах. В конце концов, многие стейкхолдеры имеют возможность блокировать или снизить эффективность нового процесса. Однако ранние и частые взаимодействия со стейкхолдерами, имеющими отношение к делу, также весьма важны для выявления незапланированных взаимодействий систем. Стейкхолдеры, как правило, владеют информацией из первых рук, которая может помочь компании определить эти ранее непредвиденные взаимодействия между различными производственными и информационными системами, взаимодействия, которые руководители компании могли упустить, если принимали во внимание только формально документированные взаимоотношения. Стейкхолдеры много знают о менее формальных отношениях, но эту информацию необходимо раскрыть.

3. Неразделимость бизнеса и морали. Отдельные руководители по-прежнему считают, что некоторые управленческие решения касаются исключительно бизнеса, а любые морально-нравственные соображения являются второстепенными или просто не важны вообще. Эта точка зрения, называемая «тезисом разделения» или «измышлениями о разделении», может иметь негативные последствия в отношении вклада бизнес-структур в благосостояние общества [32]. К примеру, бизнес-решения, принятые без учета морально-нравственных принципов, предоставляют возможности для аморального управленческого поведения под предлогом, что «это всего лишь бизнес» или «так всегда делается».

Также тезис о разделении может привести к тому, что компании будут решать морально-нравственные проблемы только постфактум, как, например, в случаях, когда они участвуют в программах корпоративной социальной ответственности в целях компенсировать вред, который наносят своей деятельностью. Однако может ли компания, которая совершает социально нежелательные или даже вредные действия, в одночасье стать добропорядочной социально ответственной компанией, потому что она бесплатно поставляет чистую воду жертвам наводнения, обеспечивает еду для бездомных или строит парк в городском районе. Такая компания, возможно, даже опубликовала свой моральный кодекс или положение о системе ценностей, но ее поведение противоречиво, и стейкхолдеры в конечном итоге, скорее всего, выяснят, что эта компания совсем не та, за которую она себя выдает [20], что приведет к подрыву ее репутации и отрицательной взаимности от стейкхолдеров [11].

Учитывая такие негативные последствия, вытекающие из признания тезиса о разделении, одним из основных вкладов теории стейкхолдеров является то, что она отвергает подобные измышления и по крайней мере помогает избежать таких последствий. Компания, которая управляет делами для своих стейкхолдеров, не просто приукрашивает свою репутацию заявлением о ценностях или моральным кодексом; но живет по этим моральным нормам. Отказ от тезиса о разделении также позволяет руководителям более полно учитывать влияние, которое действия компании оказывают на стейкхолдеров, и, таким образом, разрабатывать и реализовывать стратегии, которые имеют меньше потенциальных ловушек и в долгосрочной перспективе более стабильны. Кроме того, концепция стейкхолдеров позволяет руководителям иметь более всестороннее и всеобъемлющее представление об общих обязательствах своей компании перед обществом [35].

Более широкое вовлечение многих стейкхолдеров позволяет компаниям избежать некоторых проблем, связанных с концепцией приоритета тех или иных стейкхолдеров. Основная проблема с приоритетом стейкхолдеров заключается в том, что руководители, как правило, пытаются сосредоточиться на конфликте между стейкхолдерами, а не найти способы создания ценностей для всех участников [35]. Те, кто выступают за приоритет стейкхолдеров, часто утверждают, что теория стейкхолдеров оправдывает руководителей, выделяющих ресурсы на непродуктивное использование, определяемое как использование, не дающее непосредственный результат, и может даже снизить прибыльность компании. К примеру, они могут утверждать, что отдача сообществу через волонтерские программы или предоставление очень привлекательных выгод сотрудникам приводит к бесполезному расходованию ресурсов и сокращению прибыли для стейкхолдеров [47]. Как таковая она даже может считаться безответственной. Однако стало очевидным, что сам приоритет стейкхолдеров может способствовать безответственному поведению. Концепция стейкхолдеров, напротив, поощряет большую моральную ответственность [64]. Она помогает разрешить конфликт между стейкхолдерами, сосредоточив внимание на стратегиях, которые создают ценность для всех, включая и стейкхолдеров. Эти стратегии создания ценности являются, скорее, всеобъемлющими, чем сфокусированными на одном или нескольких немногих стейкхолдерах, и, следовательно, также помогают компании лучше справляться с существующими и потенциальными взаимодействиями между стейкхолдерами.

Основные и косвенные стейкхолдеры

Карта стейкхолдеров представлена на рис. 4.2. Основные и косвенные стейкхолдеры не имеют четких границ, и даже граница между основными и косвенными стейкхолдерами полупроницаемая (обозначена пунктирными линиями) [36].

Основные стейкхолдеры непосредственно вовлечены в процессы создания ценностей компании. Это дает им экономический интерес. Например, финансисты, такие как банки, требуют погашения займов, а акционеры ожидают повышения цен и своих дивидендов, сотрудники ожидают поощрения лучших и гарантированного обеспечения занятостью, местные сообщества требуют уплаты налогов, клиенты ожидают получить продукт или услугу, имеющую экономическую ценность, по крайней мере, равную тому, что они заплатили, а поставщики требуют оплаты за те материалы, которые они поставляют ком-

Характеристика стейкхолдеров



Рис. 4.2. Карта стейкхолдеров

пании. Конечно, экономическая выгода – не единственная ценность, которая создается для стейкхолдеров. К примеру, основной стейкхолдер может получить эмоциональное удовлетворение, влившись и став частью определенной компании, или же от того, что компания может обеспечить ему безопасность, уважение, политическое влияние, знания или подключение к сети [31, 45]. Компания, в свою очередь, зависит от этих стейкхолдеров, поскольку они способствуют созданию ценностей. Они также могут оказывать очень сильное влияние на принимаемые компанией решения [37]. Таким образом, существует тесная двусторонняя связь, и забота как о честности, так и об эффективности управления предполагает, что руководство должно уделять таким стейкхолдерам достаточное внимание [34].

Учитывая их потенциал в оказании влияния, многие компании теперь предпочитают вступить в партнерские отношения с косвенными стейкхолдерами; так, например, хорошо организованная неправительственная организация (НПО) может влиять на государственные нормативные постановления.

Профсоюзные лидеры могут радикально изменить конкурентоспособность компании, оказывая влияние на заработную плату, пособия, льготы и другие условия труда. Конечно, средства массовой информации, профсоюзы, группы с особыми интересами и НПО могут оказывать и положительное влияние на репутацию компании [26]. По этой причине компаниям следует уделять внимание этой категории стейкхолдеров и по возможности искать пути сотрудничества с ними в создании ценности для стейкхолдеров. Например, косвенные стейкхолдеры иногда владеют очень полезной информацией, которая может помочь компании создать большой объем ценностей.

Конкуренты – это особый тип косвенных стейкхолдеров, поскольку их действия сильно влияют на конечные результаты деятельности компании и ее способность достигать поставленные цели. Эта сила конкурентов иногда делает поиск путей сотрудничества с ними очень выгодным для компаний. Так, в частности, компания может участвовать в совместной с конкурентом программе исследований и разработок. Представители органов власти и сотрудники регулирующих органов также имеют большое влияние на деятельность и конечные результаты работы компании. Следовательно, поддерживать хорошие отношения с этими стейкхолдерами также очень важно.

Определение конкретных стейкхолдеров

Полезной отправной точкой в определении стейкхолдеров будет классификация их по широким категориям. Может быть полезно сгруппировать стейкхолдеров в такие категории, как «поставщики» или «клиенты», потому что они разделяют общие интересы на основе выполняемых функций в процессе создания ценности, а распределение их по группам может упростить процесс принятия решений. Например, может быть полезно рассматривать клиентов в целом при определении основных принципов отношения к клиентам. Однако, по правде говоря, в рамках этих широких, обобщенных групп интересы стейкхолдеров не будут полностью однородными. Целесообразнее в общей структуре стейкхолдеров определять конкретных стейкхолдеров, их потребности и интересы [54]. Это позволит компании скорректировать свои планы и действия с учетом конкретных стейкхолдеров.

Вот пример такого более детального уровня идентификации: вместо использования широкой классификации («финансисты»), компания может применять такие категории, как «держатели облигаций», «местные банки», «иностранные банки», «акционеры класса А» и «акционеры класса Б». Вме-

сто общей категории «клиенты» полезнее будет классифицировать «семейные клиенты», «одинокие клиенты», «постоянные клиенты» и «бизнес-клиенты». Как альтернатива клиенты могут быть классифицированы на основе возрастных групп, регионов, в которых они проживают, или других демографических или социокультурных факторов. Косвенные стейкхолдеры также заслуживают такого рода классификации. Вместо общей категории «конкуренты», компания может счесть более полезной такую классификацию, как «конкуренты по цене», «конкуренты по товару», «конкуренты по качеству» или «конкуренты по инновациям» [34].

Помимо этих еще более конкретизированных классификаций, у стейкхолдеров также есть названия, имена и лица [54]. Так, например, та или иная конкретная компания может реализовывать свою продукцию компаниям Walmart и Target, и через торговую площадку компании Amazon. Более традиционные компании-ритейлеры сильно отличаются от онлайн-гиганта Amazon с точки зрения своих процессов, потребностей и интересов. Поставщик должен учитывать эти различия.

Построение карт стейкхолдеров на уровне детализации – задача не из легких. Сложно здесь будет применить и диаграммы, таблицы или другие способы перечисления всех стейкхолдеров и классификации их в группы. Задача, кроме того, усложняется следующими тремя аспектами. Во-первых, стейкхолдеры, определенные на конкретный момент времени, не являются фиксированным составом [34]. Они регулярно меняются с приходом в компанию новых стейкхолдеров и прекращением сотрудничества с компанией ныне имеющих. Во-вторых, некоторые стейкхолдеры играют более чем одну роль [31]. Компания может иметь дело с клиентом, который также поставляет ей определенные детали, или с сотрудником, который также может быть ее акционером. В-третьих, некоторые стейкхолдеры могут быть связаны между собой, например, в случае, когда банк предоставляет финансирование двум конкурирующим компаниям или компании и одному из ее поставщиков. Еще один пример: профсоюз, тесно взаимодействующий с группой, представляющей особые интересы, или НПО.

Учитывая все сложности и проблемы, связанные с определением стейкхолдеров, не говоря уже о попытке использовать эту информацию для управления процессами создания ценности, возможно ли получить что-то ценное через такие усилия? Другими словами, перевешивают ли здесь преимущества затраты, связанные с этим занятием? В реальности системы создания ценности невероятно сложны. Однако чрезмерное упрощение этих систем с целью

облегчить процессы принятия решений означает, что многие дополнительные возможности создания ценности будут упущены (при наилучшем развитии событий); компания будет чаще принимать плохие решения, снижающие объем ценностей для стейкхолдеров (при среднем сценарии); и/или компания может даже совсем выйти из бизнеса, тем самым разрушая большую часть ценностей для стейкхолдеров (при наихудшем сценарии развития событий).

Конечно, ни одна компания не может функционировать полностью «вслепую», потому что, взаимодействуя со стейкхолдерами, она учится. В действительности все дело здесь в том, до какой степени точно компания сознательно и систематично определяет стейкхолдеров, собирает от них информацию и использует эту информацию для управления процессами создания ценности компании. Практика показывает, что компании, которые управляют стейкхолдерами, тратят больше времени и прочих ресурсов на определение стейкхолдеров, оценку их интересов и использование этой информации для обеспечения стратегического руководства, определения позиций и действий компании и принятия как долгосрочных, так и краткосрочных решений, даже в отношении ежедневных операций. К счастью, крупные и сложные коммерческие компании также имеют в своем распоряжении множество ресурсов и процессов для управления стейкхолдерами и системой создания ценности, частью которой они являются. Существуют эмпирические данные, позволяющие предположить, что, поступая так, вы создадите больший объем ценностей для стейкхолдеров [8, 17, 46, 80].

Стейкхолдеры – это люди. У них есть свои эмоции, предубеждения, желания, потребности и интересы. У них также есть различный опыт, когнитивные способности, видение, навыки, образование и профессиональная подготовка. Другими словами, люди сложны, хотя во многих популярных постулатах о бизнесе, кажется, предполагается обратное. Например, многие бизнес-модели, основанные на экономике, строятся на предположении, что люди неизменно благоразумны, даже несмотря на то, что как исследования, так и имеющаяся практика показывают, что это не так. С этим понятием тесно связано предположение, что люди всецело движимы своими личными интересами [10]. Из этого предположения следует, что, вступая во взаимодействие со стейкхолдерами, компании просто вынуждены использовать многочисленные меры обеспечения безопасности в форме длинных, подробных контрактов и строгих мер защиты всего, включая тщательно охраняемую информацию и ограниченный доступ к прочим ресурсам, создающим ценность. Подобные ограничения, однако, также снижают способность стейкхолдеров вносить

вклад в процессы создания ценности, поскольку они могут не иметь доступа к информации и прочим ресурсам, необходимым для этого, или могут быть лишены свободы делать то, что не указано в контракте [24]. Они ограничены. К тому же предположение об узкой направленности на свои личные интересы может давать ответную реакцию – когда с людьми обращаются так, как будто они заинтересованы лишь в себе, они начинают вести себя соответственно.

Нельзя однозначно утверждать, что люди не следуют в той или иной степени собственным интересам, и что вся информация и ресурсы должны быть доступны для всех без исключения, и что контракты никогда не нужны. Но что, если начать с предположения, что у людей есть стремление создавать ценные вещи для других людей и совместно с другими людьми? Не следует отрицать при этом экономическую реальность работника, получающего зарплату, или поставщика, которому платят. Но сколько денег можно было бы сэкономить, если бы компании не приходилось создавать и использовать такие сложные механизмы защиты [48, 50]? Когда это действительно необходимо, контракты могут быть короче и проще. Люди добровольно будут работать вместе, чтобы создать большие объемы ценностей. Такое предположение о добровольном сотрудничестве в создании ценностей – одно из основных предположений в управлении стейкхолдерами [35].

Большую часть дополнительной ценности, которая создается с целью компенсировать дополнительные расходы, можно объяснить принципом взаимности [11]. Человеку свойственно реагировать положительно, когда к нему относятся хорошо, и отрицательно, когда к нему относятся плохо. Принцип взаимности позволяет компаниям получать чистые экономические выгоды из хорошего отношения к стейкхолдерам, несмотря на дополнительный отток времени, денег и прочих ресурсов [42, 80]. Сотрудники, вероятно, будут работать усерднее и делиться ценной информацией, которая может повысить эффективность или помочь в разработке инноваций, потому что они верят, что компания их выслушает, и любая новая ценность, созданная в результате их дополнительных усилий или идей, будет в конечном итоге распределена им же в той или иной форме. Клиенты склонны проявлять лояльность к такой компании, финансисты могут предлагать более выгодные условия, а сообщества могут обеспечить налоговые льготы или предоставить дополнительную, или улучшенную инфраструктуру, которая повысит производительность компании. Вот лишь некоторые из почти безграничного списка возможностей.

Некоторые из преимуществ развития доверительных, уважительных и взаимовыгодных отношений со стейкхолдерами включают в себя отличную

репутацию и способность привлекать большее количество стейкхолдеров, создающих ценность для компании, потому что работать с ней становится так привлекательно, и, следовательно, компания теперь может получать лучшие ресурсы, особенно ценную информацию [7, 35, 42]. Эти преимущества приводят к улучшению возможности планирования и более высокому уровню стратегической гибкости, поскольку компания теперь может легче получить то, что ей нужно, от более широкого круга потенциальных стейкхолдеров [33]. С точки зрения создаваемой ценности, в дополнение ко всей неэкономической ценности, деятельность компании, вероятно, будет более *эффективной* благодаря дополнительным усилиям своих стейкхолдеров и более *инновационной* благодаря ценной информации, которую она получает от них. У нее, должно быть, возрастет уровень продаж, потому что ее клиенты так довольны предлагаемыми им инновационными продуктами и ценным предложениями (ценность/цена). У такой компании, как правило, выдающаяся репутация, и она в меньшей степени подвергается негативным действиям со стороны стейкхолдеров, таким как негатив со стороны прессы, судебные тяжбы или бойкоты, а, следовательно, становится меньше риска [21, 40, 81].

Необходимо доверие для того, чтобы организация использовала все эти преимущества [13, 42, 50]. Стейкхолдеры должны доверять, что информация, которую они предоставляют компании, будет признана и использована надлежащим образом, и что они будут участвовать в разработке любой новой ценности, создаваемой с использованием этой информации. Они должны чувствовать, что их лояльность и дополнительные усилия на благо компании будут вознаграждены, и у них не должно складываться ощущение, что компания просто умышленно воспользовалась ими. Поскольку доверие так важно, компании, которые управляют для стейкхолдеров, должны предпринимать быстрые действия для устранения любых фактических или предполагаемых нарушений доверия и восстановления своих отношений со стейкхолдерами, которых подобные нарушения коснулись. Также один из лучших способов построить доверительные отношения со стейкхолдером – это иметь превосходство в плане власти или информационное преимущество, или какое-либо другое преимущество перед стейкхолдером, но не пользоваться им. Для крупных компаний это не редкость. Часто они обладают большей властью, чем многие из стейкхолдеров. Если они воздерживаются от того, чтобы воспользоваться этим в ущерб своим стейкхолдерам, они могут вызывать большое доверие к себе.

Компания, открытая для стейкхолдеров, находится в гораздо лучшем положении в плане создания большего общего объема ценности для стейкхол-

деров, так что *теперь* возможны дополнительные инвестиции в стейкхолдеров, обусловленные тем вкладом, который стейкхолдеры внесли в прошлом. Другими словами, компания, ставящая во главу угла интересы стейкхолдеров, постоянно создает дополнительную ценность, и эта ценность становится доступной для инвестирования в стейкхолдеров, с тем чтобы они создали еще больший объем ценности в следующем экономическом цикле. Управление для стейкхолдеров работает, потому что соотношение выгоды/затрат имеет тенденцию быть положительным, или, точнее, дополнительные выгоды со временем (+1) превышают дополнительные затраты, совершенные за это время (0). Например, компания Publix выделяет больше ресурсов на обслуживание клиентов, вовлечение сотрудников и их вознаграждение, а также на действия, обусловленные ответственностью перед сообществом, чем ее конкуренты, но преимущества здесь перевешивают дополнительные расходы. Это не означает, что не должно быть никаких ограничений на объем ценности, выделяемый стейкхолдерам. Это в действительности означает, что компании, которые управляют для стейкхолдеров, создают больший объем ценности для стейкхолдеров. В дополнение к имеющимся значимым примерам из практики существует все больше эмпирических доказательств того, что стейкхолдеры находятся в числе участников, получающих экономическую выгоду от такого стиля управления [8, 17, 46, 80].

Одним из основных преимуществ управления в интересах стейкхолдеров является получение важнейшей информации, на основе которой можно принимать управленческие решения и разрабатывать стратегии, которые открывают новые источники создания ценности. Когда стейкхолдеры чувствуют, что с ними обращаются хорошо, они, в свою очередь, гораздо охотнее делятся важной информацией с компанией. Эта информация затем может быть использована, чтобы помочь компании разработать четкую миссию, корпоративную стратегию и ценности, а также конкретные стратегии, которые обеспечивают больший объем ценностей для стейкхолдеров и дают компании конкурентное преимущество.

Оценка власти стейкхолдеров

Часто получается так, что компания обладает большей властью, чем отдельно взятый ее стейкхолдер, что обусловлено размерами компании, ее политическими связями или несоотносимым объемом информации, которой она может располагать. Один из способов, которыми компания может заво-

евать доверие к себе и лояльность, – это не использовать имеющуюся у нее информацию в ущерб такому стейкхолдеру. Однако стейкхолдеру также свойственно обладать властью и даже значительной властью, в силу определенных ситуативных факторов [66, 67]. Мы здесь используем слово «власть», имея в виду способность стейкхолдера оказывать влияние на последствия решений и стратегий компании [35]. Зная и учитывая власть стейкхолдеров, компания сможет определиться, какого рода стратегиям следовать с каждой из них. В общем, чем большей властью стейкхолдер обладает, тем больше действий необходимо предпринимать компании, чтобы этот стейкхолдер ощущал себя партнером, а не противником в процессе создания ценности.

Можно оценивать власть в общем понимании, рассматривая более широкие группы стейкхолдеров, такие как поставщики или клиенты, но зачастую бывает полезнее оценивать власть на более индивидуальном уровне, называя конкретные имена и лица. Обсудим, как оценивать власть наиболее важных стейкхолдеров – клиентов, поставщиков, сотрудников, финансистов, местных сообществ и конкурентов – для большинства компаний. Одинаковые критерии применимы для оценки власти как отдельно взятого стейкхолдера, так и более широкой группы стейкхолдеров. Начнем с представления критериев, которые помогут компании понять экономическую власть своих стейкхолдеров.

Экономическая власть стейкхолдеров

Экономическая власть стейкхолдеров определяется зависимостью компании от ресурсов, которые они предоставляют в рамках процессов создания ценности. То есть среди множества конкретных факторов, дающих стейкхолдерам экономическую власть, ресурсозависимость играет первостепенную роль [63].

Экономическая власть клиентов. Несмотря на то, что все клиенты важны, некоторые из них обладают большей экономической властью, чем другие. Благодаря экономической власти стейкхолдеры могут оказывать значительное влияние на принимаемые компанией решения и результаты этих решений [32, 43]. В частности, экономическую власть можно использовать, чтобы диктовать сроки и условия, а также цены, когда речь идет о приобретаемых продуктах и услугах. Однако они также могут распорядиться своей экономической властью для оказания влияния на компании в таких сферах, как госуправление, корпоративная ответственность, раскрытие информации, отношение с сотрудниками и выбор поставщиков. Как правило, если какие-либо или все из этих условий присутствуют, клиенты имеют большую экономическую власть.

1. Их (клиентов) не так много, что означает: компания не может себе позволить потерять ни единого.

2. Они приобретают товары с высокой стоимостью, в результате у компании складывается экономическая зависимость от таких клиентов.

3. Товары, которые эти клиенты приобретают у компании, могут в широком ассортименте предоставить компании-конкуренты.

4. Они лучше владеют информацией о компании, у которой приобретают товар, чем компания владеет информацией о них. К примеру, клиент может в точности знать стоимость материалов и сумму затрат на производство конкретного продукта, в то время как компания не владеет достоверной информацией о реальной стоимости данного продукта для клиента.

5. Клиент может с легкостью переключиться на другого поставщика товара или услуги. Затраты на смену поставщика незначительны. Некоторые компании, такие как IBM, построили свой бизнес на представлении, что их продукты уникальны, поэтому клиенту сложно переключиться на другого поставщика [66, 67].

Экономическая власть поставщиков

Поставщики, обладающие высоким уровнем экономической власти, могут оказывать влияние на нерешительного покупателя через цены, которые они устанавливают; условия, которые они ставят; предлагаемый уровень услуг, а также особенности, качество и наличие предоставляемых ими продуктов и услуг.

Экономическая власть работников

Ценные работники играют решающую роль в обеспечении способности компании создавать ценности, и при определенных обстоятельствах они также могут обладать экономической властью высокого уровня.

Среди конкретных сотрудников, даже находящихся в рамках одной компании, часто наблюдается значительная разница в объеме власти. К примеру, компания Disney нанимает большое количество работников низкой квалификации для работы в тематических парках компании. Им платят очень низкое жалование и часто устанавливают непривлекательные графики работы и трудные или однообразные задания, но при всем этом компания никогда не испытывает трудностей в найме новых работников, потому что очень многие

хотят работать в такой индустрии развлечений, как Disney World. С другой стороны, тематические парки Disney также нанимают группу высококвалифицированных, талантливых аниматоров. Эти люди наделены большим объемом экономической власти, поскольку их навыки и опыт высоко дифференцированы, и компании Disney было бы сложно собственными силами обеспечить им профессиональное обучение, необходимое для выполнения их конкретных задач. Следовательно, компания Disney по-другому смотрит на этих людей и по-другому к ним относится, включая оплату их труда и все компенсационные выплаты [36].

Экономическая власть финансистов

Что касается создания ценности, в роли финансистов здесь, в первую очередь, выступают банки и другие финансовые организации, обеспечивающие наибольшую часть оборотного капитала компании. Среди финансистов могут также быть фирмы, обеспечивающие продажу облигаций, и сами держатели облигаций. Стейкхолдеры такого типа – центральное звено в процессе создания ценности конкретно потому, что они обеспечивают необходимый оборотный капитал и особенно важны, если компания планирует рост и расширение, что является частью создания новых ценностей для стейкхолдеров.

Акционеры отличаются от прочих групп финансистов [83]. После того как акционер приобрел пакет акций, обеспечивая таким образом компании необходимый капитал, он или она отходит на задний план, и его/ее присутствие в процессе создания ценности компании становится незаметным. То есть он/она не участвует в этих процессах на непрерывной, постоянной основе. Компания работает с другими стейкхолдерами и увеличивает объем создаваемых ценностей, а акционеры должны быть счастливы тем, что их акции дадут хорошие дивиденды. Это также означает, что стоимость пакета акций должна быть относительно высока, что повышает привлекательность компании для инвесторов на случай, если она решит выпустить еще пакеты акций.

После того как акции будут куплены, большинство акционеров имеют очень мало экономической власти, потому что пакеты акций, как правило, «распыляются» между ними. Исключение из этого правила случается тогда, когда индивидуальный акционер или инвестирующая организация приобретает большой пакет акций. Акционеры – держатели крупных пакетов акций имеют больше власти, чем акционеры-одиночки, поскольку они могут влиять на цены акций, продавая свою долю акций.

Экономическая власть местных сообществ

Рассматривая сообщество как группу стейкхолдеров, мы в первую очередь говорим о руководителях местных органов власти, политических и общественных организаций, оказывающих наибольшее влияние на местные условия осуществления деятельности компании. Сообщества могут играть ключевую роль в создании ценности, потому что они во многом обеспечивают инфраструктуру, необходимую компании для осуществления своей деятельности [34]. Кроме того, степень привлекательности сообщества может привлекать или отталкивать потенциальных сотрудников, что, возможно, еще более важно: местные сообщества могут влиять на «правила игры» через систему законодательных норм и налогообложения.

Экономическая власть конкурентов

Хотя конкуренты обычно рассматриваются как косвенные стейкхолдеры, они также могут обладать значительной экономической властью [66, 67]. Конкуренты, имеющие экономическую власть, могут использовать ее через стратегии, такие как агрессивные программы инноваций или маркетинга, переманивание ценных сотрудников из других компаний или урезание цен. Конкуренция – также большая сила в тех отраслях, которые медленно растут, и в тех, где установлены высокие фиксированные цены при очень небольшом разнообразии продуктов либо установлен высокий порог выхода (потери, которые вы понесете, если покинете отрасль). Существует много факторов, наделяющих конкурента экономической властью, которые подробно исследованы в специальной литературе [34, 66, 67, 90].

Политическая власть стейкхолдеров

Хотя экономическая власть важна, это не единственный тип власти, которым могут обладать стейкхолдеры. Политическая власть проистекает из возможности стейкхолдера влиять на политические процессы, изменяя их на пользу/или во вред компании [22, 31]. Лоббирование, политические контрибуции, семейные связи или продолжительные дружеские отношения с политиками; союзничество с политическими партиями, общественные отношения и реклама или членство в отраслевых ассоциациях и поддержка со стороны групп по интересам, активистов или НПО – все это может укрепить

политическую власть стейкхолдера. Такого рода власть доступна любому стейкхолдеру компании, и компаниям будет разумно учитывать это в своих процессах планирования и принятия решений.

Общественное влияние стейкхолдеров

Некоторые стейкхолдеры просто мастера по части влияния на общественное мнение, независимо от того, обладают ли они каким-либо другим видом политической власти или нет [22, 77, 78]. Общественное влияние иногда считается частью общей категории политической власти, но кое в чем оно фактически носит более довлеющий характер в том плане, что способно затронуть более широкую группу стейкхолдеров. Так или иначе, оно стало такой влиятельной силой, что заслуживает своей собственной категории.

Стейкхолдеры могут иметь власть влиять на общественное мнение благодаря своему опыту общения с прессой и социальными сетями, вступлению в союзы с другими стейкхолдерами, правоте их дела в глазах общества или поддержке со стороны группы с особыми интересами, активиста или НПО. Вот лишь некоторые типичные проявления недовольного стейкхолдера, обладающего большим общественным влиянием: бойкоты, стачки и забастовки, порча репутации, потерянный сбыт, протест местного сообщества против расширения предприятия, снижение стоимости акций или разрыв контрактов с другими стейкхолдерами. Игнорировать таких стейкхолдеров при всей доле общественного влияния, которой они обладают, может быть опасно. Компания, управляющая для стейкхолдеров, будет, насколько это возможно, стараться привлечь таких стейкхолдеров в союзники, а не делать из них противников. Тогда их навык в расшатывании общественного мнения может послужить для создания ценностей, а не их разрушения.

Обобщая все вышесказанное, стейкхолдеры, обладающие большим общественным влиянием либо экономической, политической, договорной и/или установленной на уровне учреждения властью, могут существенно влиять на деятельность компании по созданию ценности. Они ставят руководство компании в ситуацию неопределенности, и при разработке миссии, культуры и стратегий компании по созданию ценности им необходимо уделять особое внимание. Основная мысль здесь заключается в том, что, вместо того чтобы смотреть на наделенного властью стейкхолдера как на врага, против происков которого надо быть на чеку, следует видеть в нем партнера по созданию ценности.

Поведение стейкхолдеров и перспективный анализ

Понимание власти стейкхолдеров может помочь компании в той или иной степени предугадывать их поведение, т. е. стейкхолдер с большой долей власти, скорее всего, будет вести себя по-другому, чем стейкхолдер, обладающий незначительной властью. Однако также может быть полезно выделить конкретные модели поведения стейкхолдеров либо возможные модели их поведения в будущем, чтобы оценить их потенциал в создании ценности либо нанесении ущерба. Кроме того, в то время как руководители полагают, что понимают, почему стейкхолдеры ведут себя именно так, компаниям необходимо «копать» глубже, чтобы лучше понять их (стейкхолдеров) видение и перспективы. В совокупности эти аналитические приемы могут помочь компании наладить более продуктивное с точки зрения создания ценности взаимодействие со стейкхолдерами.

Тони Гранди предлагает для понимания поведения стейкхолдеров использовать «метод погружения» [41], Р. Фридмен, в свою очередь, разработал следующую классификацию моделей поведения стейкхолдеров [36].

Руководителям, напрямую взаимодействующим со стейкхолдерами, необходимо продумывать весь диапазон их реакций и стилей поведения. Многие находят полезным определить текущие модели поведения стейкхолдера, а затем продумать, как изменение этих моделей поведения может помочь компании, или же, напротив, как изменения могли бы навредить делам компании. Классификация моделей поведения стейкхолдеров по данным категориям может привести к более глубинному пониманию процесса создания ценности [34].

Первая категория – текущее поведение; для ее определения руководителю нужно выделить те модели поведения, которые характеризуют текущее состояние отношений между компанией и стейкхолдером по рассматриваемой проблеме. К примеру, важной проблемой в отношениях с сотрудником может быть производительность труда, а с поставщиком это может быть качество поставляемой продукции. При запуске подобных программ текущее поведение может даже описывать ответную реакцию на применяемые компанией стратегий.

Вторая поведенческая категория – потенциал для сотрудничества; для ее определения руководителю нужно определить конкретные модели поведения, которые можно будет наблюдать в будущем и которые могли бы способствовать достижению компанией более высоких целей в поставленном вопросе. Или что может сделать группа стейкхолдеров, чтобы помочь компании создать

больший объем ценности? Потенциал для сотрудничества выносит на первый план все лучшее, что только может сделать стейкхолдер, чтобы помочь. Здесь будут представлены изменения фактического поведения, более благоприятные для бизнеса, в котором конкурирует компания.

Третья и последняя поведенческая категория – потенциально вредные и представляющие угрозу модели поведения; для их определения руководителю нужно перечислить действия, которые мог бы предпринять стейкхолдер и которые повлекли бы за собой сокращение объема производимых компанией ценностей или каким-либо другим образом препятствовали достижению одной или более целей компании. Продумывание действий стейкхолдеров не вредит компании, а руководитель имеет возможность понять скрытые риски, связанные с данным стейкхолдером. Рассмотрев потенциал для сотрудничества и потенциально вредные модели поведения, компания может предпринять конкретные действия с целью максимизировать первое и свести к минимуму последнее.

Для руководителей, ежедневно имеющих дело со стейкхолдерами и выработавших интуитивное чутье в распознавании того, как стейкхолдер может помочь или навредить бизнесу, данный инструмент ничего нового не представляет. Делая акцент на моделях поведения, он просит исполнителей не спешить думать-гадать (за них это делает стейкхолдер), а сосредоточиться на процессе создания ценности и задать себе вопрос, какая модель поведения способствовала бы тому, чтобы создание ценности происходило. Для многих компаний, определивших для себя, что среди их стейкхолдеров будут группы, стоящие вне повседневных рабочих операций их бизнеса, продумывание конкретных моделей поведения может быть полезной прелюдией к диалогу и привлечению их к сотрудничеству.

Понимание точки зрения стейкхолдера

Общение с другими людьми, чьи взгляды и мироощущение отличны от наших, – трудная, но очень важная задача в деле общения со стейкхолдерами. Легко обвинить стейкхолдера, с которым нам трудно работать, в иррациональности, сказать, что он действует на эмоциях, особенно когда многое поставлено на карту. Нет такого конфликта, который нельзя было бы разрешить, если бы обе конфликтующие стороны пожелали бы представить и понять точку зрения друг друга. Понимание точки зрения стейкхолдера помогает компании существенно преуспеть в понимании его моделей поведения, в общении и в работе с данным стейкхолдером, а также потенциально опираться на его интересы.

Простой набор вопросов может помочь компании понять точку зрения стейкхолдера, в результате чего можно будет выбрать более эффективные стратегии.

1. Каковы основные интересы данного стейкхолдера? Как мы можем повлиять на эти интересы? Как эти интересы влияют на нас?

2. Кто та группа и те индивидуумы, кто может повлиять на данного стейкхолдера? Кто является стейкхолдерами этого стейкхолдера? И каковы ставки (интерес) каждой из них?

3. Что члены этой группы, вероятно, думают о нас? Какие предположения они делают? Какие предположения мы делаем о них?

4. Какие коалиции могут возникнуть естественным путем? Каковы их общие интересы? Что у нас общего с этим стейкхолдером? Каковы основные точки конфликта?

5. Что может подтолкнуть стейкхолдера выбрать модель поведения, более благоприятную для сотрудничества? Или более неблагоприятную?

Не существует идеально правильного набора вопросов, который бы подходил для всех стейкхолдеров при любых обстоятельствах, но начать с таких вопросов было бы полезно [34].

Стейкхолдеры – это группы и отдельные лица, которые реально заинтересованы в деятельности и результатах деятельности компании и на которых компания полагается для достижения своих целей [31, 34]. Для большинства коммерческих компаний в роли основных стейкхолдеров выступают клиенты, сотрудники, поставщики материальных товаров и услуг, фирмы, предоставляющие капитал (включая акционеров, если данная компания представляет из себя корпорацию или аналогичную форму правовой организации), а также сообщества, в которых компания осуществляет свою деятельность. Другие стейкхолдеры, с которыми чаще всего имеет дело организация, различаются по важности в зависимости от характера компании и сферы ее деятельности. В их число часто входят представители органов власти и регулирующих структур (в дополнение к чиновникам на уровне сообществ), группы с особыми интересами, группы, защищающие интересы потребителей, неправительственные организации (НПО), средства массовой информации, разного рода объединения и конкуренты. Этих дополнительных стейкхолдеров иногда называют вторичными, или косвенными, поскольку они не вносят непосредственного вклада в процессы создания ценности компании [34, 64]. Это не означает, что они не важны, но с практической точки зрения большая доля времени и внимания руководства будет (и должна) сосредотачиваться на стейкхолдерах,

которые вносят наибольший вклад в создаваемые компанией ценности, т. е. на основных стейкхолдерах.

Марк Бааджи и Патрик Рейнмеллер, сторонники популярного в настоящее время метода «картирования» стратегического процесса, предлагают составить карту стейкхолдеров по категориям [4].

Чтобы увеличить шансы на успех стратегических процессов, необходимо учитывать интересы своих стейкхолдеров. При работе со стейкхолдерами следует придерживаться принципов «разумного эгоизма».

М. Бааджи и П. Рейнмеллер различают три категории стейкхолдеров.

1. Стейкхолдеры, на которых влияет стратегический вопрос и/или стратегия вашей компании.

2. Стейкхолдеры, важные для ваших стратегических процессов.

3. Стейкхолдеры, которые могут оказать негативное влияние на процессы вашей стратегии.

Обладание необходимыми, критически важными ресурсами и способностями или контроль над ними повышает власть стейкхолдеров. Согласие или несогласие стейкхолдеров зависит от их восприятия стратегических вопросов и/или стратегии – позитивного или негативного. Согласие определяет то, будут ли сильные стейкхолдеры поддерживать или саботировать ваши стратегические процессы. Можно классифицировать стейкхолдеров организации с точки зрения их власти и уровня поддержки с их стороны (рис. 4.3).

Для начала необходимо определить, какие стейкхолдеры имеют или контролируют критически важные ресурсы и способности и могут поддержать и/или саботировать ваши стратегические процессы.

Разумеется, необходимо признать совпадение между «лояльной группой» и «оппозиционной группой», потому что саботировать можно и через отказ в поддержке процессов стратегии. Однако есть и такие стейкхолдеры, как конкуренты и группы влияния, которые не удерживают или не контролируют какие-либо критические ресурсы или способности, необходимые для ваших стратегических процессов, но могут препятствовать им. Поэтому нужно оценивать и другие источники власти, помимо тех, что имеют или контролируют критически важные ресурсы и способности.

Необходимо понять, какие именно ресурсы и способности нужны для стратегических процессов. Потребности организации могут зависеть от этапа стратегического процесса: надо подумать, насколько разные ресурсы и способности необходимы для исследования стратегических вопросов, разработки и реализации стратегии. Среди важнейших ресурсов можно назвать, например,

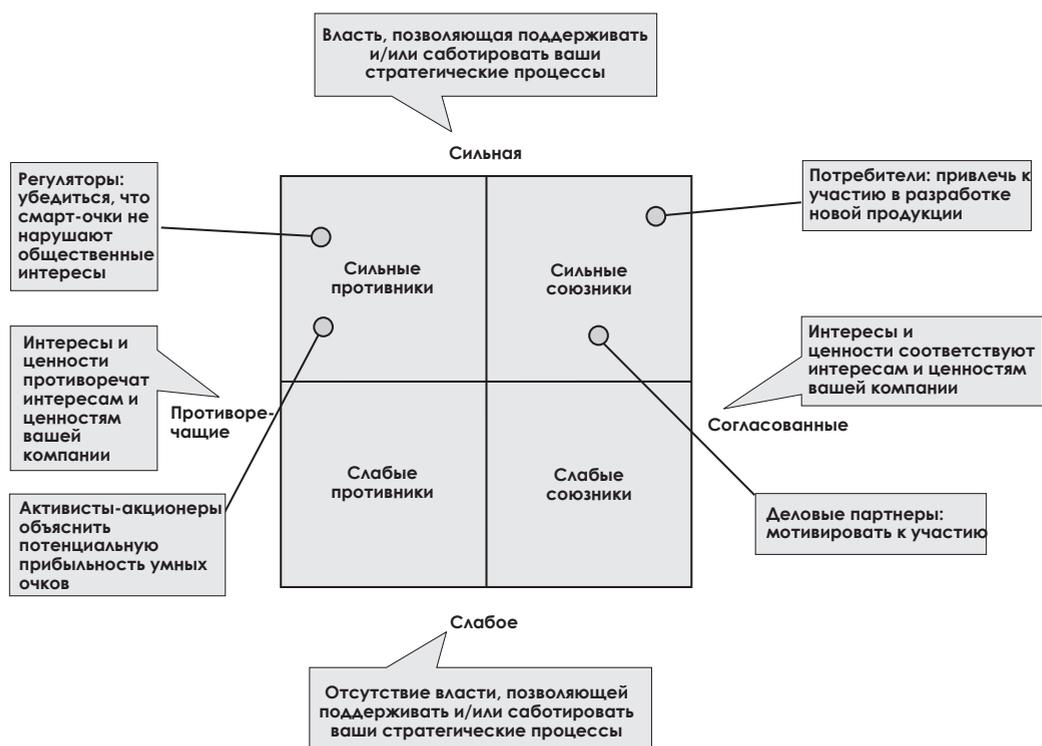


Рис. 4.3. Картирование ваших стейкхолдеров организации [4]

квалифицированный персонал (обладающий талантами аналитического и творческого мышления, а также социальными навыками, необходимыми для стратегических процессов), профильные знания и данные, важные отношения («социальный капитал») и финансовые средства. Среди важнейших способностей мы соответственно выделяем возможность:

- генерировать гипотезы о проблемах и стратегии;
- тщательно проверять эти гипотезы;
- выполнять выбранную стратегию.

Актеры, имеющие или контролирующие критически важные ресурсы и способности, или обладающие другими источниками власти, являются значимыми стейкхолдерами. Можете ранжировать стейкхолдеров по уровню их власти: от слабых до сильных.

После оценки власти определяется, в какой степени (сильные) стейкхолдеры поддерживают компанию. Происходит оценка значимых стейкхол-

дерев с точки зрения их интересов и ценностей. Степень согласованности интересов и ценностей стейкхолдеров и компании может варьироваться в зависимости от процесса работы со стратегией: исследования стратегических вопросов, разработки стратегии или ее реализации. Грубая классификация стейкхолдеров на «сотрудников, поставщиков и клиентов», как правило, не будет достаточной для оценки степени согласованности: в одной и той же (грубой) категории стейкхолдеров, например, «сотрудниками», могут быть лица, придерживающиеся разных мнений и имеющие разные интересы и ценности. Следовательно, нужна более точная классификация стейкхолдеров. Можете разделить сотрудников по различным критериям, таким как их положение в организационной структуре, функции, подразделение и личные интересы, и ценности.

Если стратегический вопрос и/или стратегия компания затрагивает стейкхолдеров, будь то позитивным или негативным образом, это будет влиять на их согласованность. Положительное влияние способствует согласованности, в то время как отрицательное приводит к рассогласованности. Как указывалось ранее, важно восприятие стейкхолдера: именно оно определяет поведение стейкхолдеров. Если стейкхолдеры почувствуют, что ваша стратегия ущемит их интересы или будет противоречить их ценностям, они будут вынуждены противостоять.

М. Баарджи и П. Рейнмеллер рассматривают согласованность как соответствие интересов и ценностей стейкхолдеров, с одной стороны, интересам и ценностям вашей компании – с другой. Они признают, что у компаний может быть широкий спектр целей и ценностей, таких как «прибыль, люди и планета». Цели и ценности изложены в заявлении о миссии и отражены в культуре. Цели, связанные с финансовым результатом, могут принимать различные формы: (фактическая) рыночная стоимость предприятия, рыночная добавленная стоимость и капиталододача. Цели, связанные с персоналом, могут касаться, например, условий занятости, личностного развития и удовлетворенности сотрудников, в то время как цели, ориентированные на улучшение жизни на нашей планете, могут быть связаны с повышением экологической устойчивости и корпоративной социальной ответственностью.

До тех пор, пока эти цели не противоречат друг другу, компания не столкнется с проблемой выбора, поскольку сможет достичь их одновременно. Однако в какой-то момент может возникнуть необходимость выбора того, к каким именно целям стремиться компании. Например, дальнейшие

действия по повышению корпоративной социальной ответственности могут сказываться на финансовых целях. Необходимость выбирать между плюсами и минусами того или иного стратегического выбора актуализирует вопрос об общих целях и интересах компании. Чтобы оценить степень согласованности стейкхолдеров, необходимо сосредоточиться на главной цели компании.

Карта стейкхолдеров

Для создания карты стейкхолдеров используются два критерия – власть и согласованность (см. рис. 4.3). Карта стейкхолдеров составляется до начала исследования стратегического вопроса. Во время исследования проблем, разработки и реализации стратегии нужно регулярно обновлять свою карту стейкхолдеров по мере возникновения новых идей и развития ситуации. Обновлять ее необходимо также потому, что разные стратегические процессы требуют разных ресурсов и способностей стейкхолдеров.

Текущий и потенциальный вклад стейкхолдера

Определив интересы ключевых стейкхолдеров – что они хотят от компании, – пора определить их текущий и потенциальный вклад в деятельность компании по увеличению добавленной стоимости, т. е. что хочет от них компания [52]. Эта практика строится на анализе моделей поведения, описанных в подразделах выше, однако здесь вклад стейкхолдеров идет дальше текущих или желаемых моделей поведения и включает физические продукты и услуги, информацию и т. д.

Определение в первую очередь текущего вклада устанавливает своего рода эталон, в сравнении с которым можно измерять будущий вклад. Это также дает лучшее понимание каждого стейкхолдера и возможность оценить то, что он уже делает для компании. Когда мы, используя конкретные аргументы, делимся со стейкхолдером тем, насколько мы ценим его вклад, это помогает стейкхолдеру ощутить более высокий уровень ценности от того, что он является частью команды, и усиливает для него смысл справедливого взаимодействия.

Для определения потенциального вклада стейкхолдера достаточно задать простой вопрос: «Что может сделать или обеспечить данный стейкхолдер, чтобы помочь компании создавать больше ценности?»

Оценка текущих стратегий стейкхолдеров

Анализ на уровне взаимодействия – основа управления с учетом интересов стейкхолдеров. Именно там происходит фактическое взаимодействие между компанией и ее стейкхолдерами. Для компании полезно определить свои текущие стратегии взаимоотношений со стейкхолдерами, прежде чем пытаться разрабатывать новые, более продуктивные. Р. Фриман предлагает, как минимум четыре типичных способа взаимодействия компаний с их стейкхолдерами. Назовем эти подходы так: 1) игнорирование стейкхолдеров; 2) подход через общественные отношения; 3) неофициальные переговоры; 4) привлечение, диалог и переговоры [34].

Игнорирование стейкхолдеров

Хотя это может вызывать удивление, некоторые компании просто избегают любых, кроме самых необходимых, взаимодействий с некоторыми из своих стейкхолдеров. Когда у них нет необходимости взаимодействовать, как, к примеру, в случае закупки материалов, они предпочитают строить отношения «на расстоянии вытянутой руки», ограничивая тем самым свои контакты со стейкхолдером. Не так давно такая форма управления поощрялась. Стейкхолдеры вне традиционных, установленных компанией границ считались отвлекающим фактором, помехой, которая может повлиять на эффективность работы компании. Идея заключалась в том, чтобы помочь руководителям сделать свои внутренние производственные процессы максимально эффективными путем создания буфера между компанией и ее поставщиками, клиентами, финансистами, местным сообществом и другими внешними стейкхолдерами. Хотя окружающая бизнес-среда изменилась, и в большинстве случаев такой подход в управлении стал непрактичен, некоторые компании все еще допускают эту ошибку во взаимодействии с местными сообществами, поставщиками и другими стейкхолдерами.

Если игнорируемые стейкхолдеры почувствуют, что пренебрежение со стороны компании их оскорбляет, они могут использовать свое легитимное, общественное влияние и политические процессы, добиваясь того, чтобы их голос был услышан. Ключевой вопрос здесь заключается в следующем, не уделяется ли каким-либо важным для компании стейкхолдерам меньше внимания, чем они заслуживают? Игнорируя кого-либо из стейкхолдеров, не упускает ли компания в результате важную информацию или возможности

создания ценности? Навлекает ли игнорирование стейкхолдера определенные риски на компанию?

Подход через общественные отношения

В большинстве крупных компаний есть отделы по отношениям с общественностью или нечто подобное. Многие компании полагаются на эти отделы в налаживании взаимодействия с такими стейкхолдерами, как сообщества или критики. Зачастую в центре такого подхода стоит одностороннее общение. Подход с точки зрения общественных отношений может быть применим и к другим стейкхолдерам. Например, компания может использовать пресс-релизы, социальные сети, публичные события, почтовые рассылки, брошюры и рекламу в качестве основных средств общения с клиентами, поставщиками, финансистами или даже сотрудниками. Но ключевой вопрос здесь: выслушивает ли при этом компания стейкхолдеров или просто доносит до них то, что хотела сказать? Это важный вопрос.

Большая доля ценной информации становится доступна компании, которая прислушивается к своим стейкхолдерам. Тем не менее самый ограниченный из ресурсов руководителя – это время, и могут быть стейкхолдеры, которым обычно не уделяется много внимания лишь потому, что они не несут много потенциала для вложения в процессы компании по созданию ценности и не представляют реальной угрозы текущей деятельности компании по созданию ценности.

Неофициальные переговоры

Общая тема данного раздела заключается в том, что компании должны учитывать интересы своих стейкхолдеров, принимая важные решения или разрабатывая стратегии создания ценности. Поскольку интересы стейкхолдеров такой компанией уже учтены, она часто может смягчать какие-либо возражения, которые могут возникать у группы или отдельного лица. В некоторых ситуациях такой подход во взаимоотношениях со стейкхолдерами разумен и обоснован. Тем не менее он может быть не идеален, поскольку информация, на которой основывается этот подход, – не более чем предположения о том, что волнует стейкхолдеров. Компания, сознательно занимающаяся определением и подтверждением истинности интересов стейкхолдеров, занимает более сильную позицию, позволяющую ей принимать более разумные решения и

применять более рациональные стратегии создания ценности. Существуют ситуации, в которых подходящей стратегией могут быть неофициальные переговоры.

Привлечение, диалог и переговоры

Компании, которые лучше всех прочих создают ценности для стейкхолдеров, активно взаимодействуют с ними. Им удалось на непрерывной основе наладить разговор, многочисленные каналы общения и откровенные диалоги с основными стейкхолдерами. Коммуникационные процессы строятся на двусторонней основе. Если руководители чего-то не понимают, или стейкхолдеры чего-то не понимают, они могут выйти на контакт друг с другом и во всем разобраться. Компании, которые работают со стейкхолдерами, прекрасно умеют налаживать такие взаимодействия. Именно через такого рода коммуникации добывается богатая и ценная информация [42].

Компании, в которых отношения со стейкхолдерами строятся именно так, также чаще полагаются на негласные договоренности, чем на формально прописанные контракты. Эти контракты заключаются на основе неформальных переговоров. Роберт Филлипс, бывший президент Общества деловой этики, говорил, что, когда кто-то говорит о контракте: «Здесь все черным по белому», это означает, что дела, о которых они говорят, на самом деле черны. В контракте сроки и условия определяются формально прописанными положениями. Но все же, в контракте больше белого, чем черного. Именно неофициальные обещания и ожидания определяют большую часть действий компании и стейкхолдеров, участвующих в процессах создания ценности [36].

Преимущества неформальных переговоров очевидны. Здесь нет официальных ограничений в общении, не нужно занимать и протоколировать ту или иную позицию. Можно обойти затраты, связанные с созданием условий для принятия и контролем за выполнением, как в случае с официальным контрактом. Кроме того, такая тактика исключает один из самых больших недостатков официальных контрактов – они не способствуют принятию творческих решений или экспериментированию, а это может подавлять инновации и, следовательно, поиск новых способов создания ценности для стейкхолдеров.

Когда компании преимущественно полагаются на неформальные переговоры со стейкхолдерами, официальные контракты становятся рутинной и фак-

тически уже не нужны [50]. Хотя более формальное делопроизводство может потребоваться на ранних этапах взаимоотношений со стейкхолдерами, после установления доверительных отношений оно с течением времени становится все меньше нужно.

Разработка стратегий взаимодействия со стейкхолдерами

Компания, использующая методы, описанные выше, будет владеть большим запасом аналитических данных стейкхолдеров, опираясь на которые, она сможет строить стратегии взаимодействия с ними. Эти стратегии должны основываться на понимании направления деятельности компании, отрасли, в которой она работает, ее ценностей и культуры. Для начала обсудим эту основу, а затем представим инструменты разработки стратегий взаимодействия со стейкхолдерами.

Определение направления деятельности

Отправной точкой для установления миссии является определение направления деятельности компании [2]. Пока компания четко не понимает, в каком направлении бизнеса она строит свою деятельность, трудно определить, что она делает, может или должна делать для стейкхолдеров. Как правило, компании начинают с того, что смотрят, кто является клиентом на их продукты и услуги. Вопрос «Кого это удовлетворяет?» касается рынков, на которых работает компания. Компании могут ориентироваться на конкретные категории клиентов (так называемая целевая стратегия) или могут практиковать широкий подход к рынку. Второй вопрос «Что (какие потребности) мы удовлетворяем?» касается конкретных функций, предоставляемых клиентам. Предоставляет ли компания физические продукты, услуги, финансовые активы или активы нематериальные? Наконец, вопрос «Как мы удовлетворяем эти потребности?» обеспечивает более конкретную информацию о процессах, которые фирма использует для производства продуктов и услуг, удовлетворяющих спрос ее клиентов. Часть ответа на этот вопрос касается собственности. Предоставляет ли компания полную передачу активов (к примеру, продуктов) своим клиентам, распространяет ли она продукты или услуги, предоставляемые другими компаниями, продает ли она права на пользование своими активами в течение определенного периода времени или она просто заключает брокерские сделки, являясь связующим звеном между покупателями и продавцами [91]?

В качестве примера определения направления деятельности компании можно привести Federal Express: данная компания предоставляет услуги по доставке, что включает в себя основанную на высоких технологиях логистику, точки розничных продаж, а также парк реактивных самолетов и наземных видов транспорта для широкого круга потребителей по всему миру. Они выполняют и еще несколько других функций, но это определение направления деятельности (или бизнеса) охватывает большую часть их деятельности по созданию ценности. Мы тем самым не говорим, что определение направления деятельности (или бизнеса) не может или не должно меняться, но такого рода определение дает некоторое представление о типах стратегий создания стоимости, которым компания может следовать. У высокодиверсифицированных компаний определение направления деятельности может быть более сложным; однако, как правило, стратегии стейкхолдеров разрабатываются в рамках каждого из бизнес-подразделений более крупной компании [36].

В заявлениях о миссии часто звучат такие фразы, как: «Мы способствуем личностному развитию наших сотрудников», «Мы предоставляем нашим клиентам продукты самого высокого качества» или «Мы щедры в своей отдаче местному сообществу». Заметим, что в этих заявлениях можно найти некоторые подсказки, касающиеся ценностей компании: личностное развитие, качество и щедрость. Выявление, распространение и укрепление ценностей компании является важной частью ее корпоративной стратегии.

Кроме того, корпоративная стратегия должна определять ответственность компании перед обществом. Компаниям следует взять на себя инициативу и определить для себя, какой вклад они намерены внести в общество (определить свою социальную ответственность).

Формирование культуры стейкхолдеров

Корпоративная культура – это система общих убеждений, ценностей и предположений, которая влияет на поведение людей в организациях. Она определяет их образ действия. Культура стейкхолдеров компании является важной частью общей корпоративной культуры [49]. Она также основана на общих убеждениях, ценностях и предположениях, особенно о том, как компания воспринимает стейкхолдеров и относится к ним. Одним из наиболее важных факторов, определяющих культуру стейкхолдеров компании, является степень ее самоуважения и уважения, проявляемого к другим. Некоторые компании практически на 100% эгоистичны. Такие компании сделают почти все, чтобы

повысить свое благосостояние (например, получить прибыль), даже если это идет вразрез с социальными нормами или наносит вред стейкхолдерам. Руководители и сотрудники этих компаний будут лгать стейкхолдерам и нарушать неофициальные и официальные договоренности, если они думают, что им это сойдет с рук, или если юридические и прочие издержки будут меньше, чем заработанные ими таким образом деньги.

Сделки на строго коммерческих началах или «на расстоянии вытянутой руки» являются нормой для этой категории компаний, поскольку стейкхолдеры, как правило, не питают к ним доверия [13]. К сожалению, такие компании действительно существуют. Компания Johns Manville продолжала производить асбест даже после того, как ее руководители поняли, что это производство убивает их работников. Как сказал один из менеджеров Johns Manville позднее в интервью, компания рассудила, что любые убытки от будущих проблем юридического характера будут более чем компенсированы суммой денег, которую они заработают [38].

На другом конце спектра находятся компании, которые сильно фокусируются на других. Они проявляют искреннюю заботу о своих стейкхолдерах и ищут способы улучшить их жизнь и жизнь их организации. В культурах такого типа доминирующими являются такие ценности, как доверие, забота, щедрость и ответственность. Они открыто делятся ресурсами, даже информацией, со своими стейкхолдерами. У них большой процент неформальных (в противовес официальным) контрактов со стейкхолдерами. Такие компании также существуют. Впечатляет, что один из истинных пионеров в области технологий электромобилей, компания Tesla, настолько заинтересована в продвижении «зеленых» технологий, призванных помочь миру, что в настоящее время у них принята политика, не возбуждать судебные иски о нарушении патентных прав против тех, кто использует их технологию добросовестно и благонамеренно. Это соответствует их миссии, ускорить использование возобновляемой энергии в мировом масштабе. Культура этой компании поощряет инновации, предлагаемые сотрудниками, и компания хочет, чтобы сотрудники ощущали себя хозяевами компании. Tesla также культивирует принцип командной работы, сводящий к минимуму конфликты. Они постоянно ищут способы создания большей ценности [36].

По сути, в ориентированности на себя или на других большинство компаний находятся где-то посередине между компаниями Tesla и Johns Manville. Компания с культурой стейкхолдеров, более направленной на других, создает большую ценность для своих стейкхолдеров, и большая часть ответственно-

сти за эту культуру лежит на высшем руководстве. Инструменты, используемые руководителями для создания и укрепления корпоративной культуры, среди прочего включают их собственные примеры: то, как они относятся к стейкхолдерам, как строят внутренние и внешние коммуникации, как они распределяют вознаграждения (включая продвижение по службе), учебные программы и отбор стейкхолдеров, с которыми компания работает. Требуется много времени, чтобы корпоративная культура развилась, и на ее изменение также требуется много времени.

Если руководитель недоволен культурой стейкхолдеров компании, Р. Фриман предлагает, чтобы одним из способов начать ее совершенствование стало обсуждение на личных встречах и групповых собраниях того, какие особенности корпоративной культуры могут препятствовать созданию большей ценности для стейкхолдеров, и как исправить те моменты, которые являются контрпродуктивными. Относительно управления стейкхолдерами планирование будет включать определение конкретных действий, а также определение стимулов, необходимых для того, чтобы люди начали развивать другие убеждения, предположения и соответствующие модели поведения [35].

Разработка общих стратегий

Стратегии взаимодействия со стейкхолдерами – мощные инструменты, способные помочь компании создавать большой объем ценностей для стейкхолдеров, даже если они заложены в основу миссии и корпоративной культуры, которая еще не ставит во главу угла интересы и нужды стейкхолдеров [34]. Фактически некоторые из подходов, которые будут здесь описаны, можно использовать, чтобы помочь компании двигаться в направлении ориентации своей политики на интересы и нужды стейкхолдеров. Прежде чем рассматривать конкретные стратегии, обсудим некоторые общие подходы к взаимодействию со стейкхолдерами. Общий подход может помочь руководителю определить количество времени и объем внимания, которые она или он должен уделить конкретному стейкхолдеру в разработке и применении на практике стратегий создания ценности.

При определении общего подхода к взаимодействию со стейкхолдерами бывает иногда полезно классифицировать стейкхолдеров по их стратегическому положению. Под «стратегическим положением» мы понимаем их способность к изменениям с целью повлиять на результаты принятого решения. Анализ власти стейкхолдеров служит средством распознавания и определяет

степень, в которой стейкхолдер может представлять для компании стратегическую угрозу. Стейкхолдеры, обладающие большой властью, если они решат это сделать, могут использовать свою власть для разрушения ценностей. Вопрос здесь просто в том: «Какие стейкхолдеры имеют наибольший потенциал для того, чтобы препятствовать компании создавать ценность для стейкхолдеров?» Затем мы могли бы сравнить их с другими стейкхолдерами исходя из их относительной стратегической угрозы. Значительная часть имеющейся у стейкхолдера экономической власти связана с зависимостью компании от ресурсов или степенью, в которой стейкхолдер обладает теми ресурсами, которые нужны компании. Политическая власть, общественное влияние и положение или институциональные факторы также могут определять способность стейкхолдера стоять на пути продвижения к созданию большего объема ценностей или даже уменьшать ценность, уже создаваемую компанией при участии и для своих стейкхолдеров.

Анализируя относительный потенциал стейкхолдеров к сотрудничеству и их относительную стратегическую угрозу, мы находим очень полезный способ определения потенциала стейкхолдера влиять на то, как фирма создает ценность [34]. Очевидно, что относиться к стейкхолдерам с высоким потенциалом к сотрудничеству и низкой стратегической угрозой надо иначе, чем к стейкхолдерам с низким потенциалом к сотрудничеству и высокой стратегической угрозой. На рис. 4.4 характеристики относительной стратегической угрозы и относительного потенциала к сотрудничеству объединены в инструмент, который обеспечивает ориентиры в определении общего подхода компании к управлению отдельно взятыми стейкхолдерами – ее общей стратегии управления стейкхолдерами.

Наступательные стратегии взаимодействия со стейкхолдерами

Компании могут проявлять смелость, изобретая способы создания ценности совместно со стейкхолдерами, которые имеют высокий относительный потенциал к сотрудничеству и представляют низкую угрозу. Эту стратегию можно назвать «наступательной». Поскольку скрытого риска здесь мало, можно попробовать практически любую целесообразную стратегическую программу, и следует использовать любые ранее нераспознанные возможности для создания ценности. Например, у компании может быть поставщик технологий с множеством самых ультрасовременных патентов, которые могли бы быть очень полезны для компании в создании новых ценностей для стейкхолдеров



Рис. 4.4. Стратегическое положение стейкхолдеров и стратегии взаимодействия со стейкхолдерами

(высокий потенциал к сотрудничеству). Однако то, что стейкхолдер на данный момент предоставляет компании, широко доступно из ряда источников, и он не проявляет особого интереса к компании (низкая стратегическая угроза). Учитывая его высокий потенциал к сотрудничеству и низкую угрозу, компания должна активно искать способы создания новой ценности с этим поставщиком. Ключом к тому, как правило, будет убеждение стейкхолдера в преимуществах сотрудничества, согласовав таким образом их цели с целями компании.

Ранее были классифицированы текущие стратегии взаимодействия со стейкхолдерами как 1) игнорирование стейкхолдеров; 2) подход через общественные отношения; 3) неофициальные соглашения, основанные на известных интересах стейкхолдера; или 4) привлечение, диалог и переговоры. Последний подход лучше всего применим в этой ситуации. Непрерывное двустороннее общение, основанное на нескольких каналах коммуникации, поможет раскрыть потенциал к сотрудничеству в форме совместных стратегий создания большего объема ценностей для стейкхолдеров. Раскрытие стейкхолдеру информации и обмен другими ресурсами компании может укрепить доверие и ощущение взаимности. Такой подход предполагает дружеские отношения со стейкхолдером.

Что делать, если отношения с этим стейкхолдером складываются напряженно? Возможно, одна из причин, по которой стейкхолдер имеет большой нереализованный потенциал к сотрудничеству, кроется в том, что он не в особо дружеских отношениях с компанией и поэтому не хочет раскрывать этот потенциал через тесные отношения, основанные на вовлечении, диалоге и переговорах. В качестве стейкхолдера может выступать сотрудник с нереализованным талантом, но испытывающий плохой настрой к компании. Или это может быть клиент, который покупает у компании продукт и мог бы многое сделать для содействия созданию новых ценностей, но недостаточно уважает или не испытывает особого доверия к компании, чтобы делиться важнейшей информацией или другими ресурсами. Это также могут быть руководители местного сообщества, которое нуждается в продуктах и услугах местной компании, но имеют продолжительный опыт заключения договоров с компаниями вне пределов сообщества. Или это может быть любой стейкхолдер, имеющий ряд целей, которые не соответствуют целям компании, или который не верит в будущий потенциал компании. Противоречивые ситуации, подобные этим, оправдывают действия, которыми компания пытается изменить то, что по этому поводу думает стейкхолдер. Если между стейкхолдером и компанией нет регулярного двустороннего общения, может оказаться полезным подход через общественные отношения. Целью такого подхода было бы подчеркнуть положительные качества компании. Пытаясь изменить сложившиеся убеждения стейкхолдера о компании, руководители делают ставку на тот факт, что поведение стейкхолдера является результатом его ошибочных предположений. Иногда компании следует попытаться принять точку зрения стейкхолдера, но в данной ситуации можно предположить, что компания может также донести до стейкхолдера свою собственную точку зрения.

Компании в табачной промышленности США очень усердно работали над тем, чтобы изменить взгляды стейкхолдеров на то, кто они и за что они выступают. После нескольких громких юридических разбирательств, вызвавших бурю негатива среди их стейкхолдеров и общества в целом, табачные компании предприняли агрессивную кампанию через связи с общественностью, которая включала в себя открытие диалогов с критиками и обещание большей прозрачности, чем раньше. В некоторых случаях они даже меняли свою точку зрения и стали выступать за ужесточение федерального регулирования и контроля в отрасли. В этих действиях их больше воспринимали как партнера правительства, а не как противника народа [36].

Пример табачных компаний здесь также иллюстрирует другую важную тактику, которую мы назовем «изменение правил». Лоббируя новые законодательные акты, регулирующие отрасль, компания ставит себя в ситуацию, где она может оказывать влияние на законодательство. Всякий раз, когда компания лоббирует правительственное учреждение, требуя внести изменения в нормативно-правовую базу, она делает попытку изменить правила вовлечения. Однако не надо доводить такую тактику «изменения правил» до крайностей, предполагая, что компания могла бы попытаться изменить принятые нормы, верования и обычаи, связанные с корпоративным окружением, к которому она относится. Это выглядело бы как попытка бухгалтерской фирмы изменить общепринятые практики бухгалтерского расчета, которыми руководствуются все бухгалтеры в общественных учреждениях.

В ситуациях, когда цели стейкхолдера разнятся с целями компании, возможны два мнения. Более трудная стратегия – это пытаться изменить цели стейкхолдера, т. е. убедить группу, чтобы они захотели в какой-то мере того же, чего хочет компания. Еще один подход – это пытаться связать рассматриваемый вопрос с более широким спектром проблем группы стейкхолдеров. К примеру, рассмотрим ситуацию, в которой лидеры местного сообщества (города, района и т.д.) проявляют безразличие к необходимости улучшения местной инфраструктуры, но компания действительно нуждается в таких улучшениях, чтобы оправдать расширение своего завода на данной территории. Компания могла бы постараться убедить этих лидеров, что расширение завода принесет много новых рабочих мест и, таким образом, снизит уровень безработицы в регионе, но это расширение невозможно при существующей инфраструктуре. Если компания в этом преуспеет, лидеры сообщества придут к более широкому видению общего благосостояния в местном сообществе, и компания сможет тогда раскрыть значительный потенциал для создания новых ценностей.

Менее сложный метод решения ситуации с конфликтующими целями – разработать стратегию, которая соответствовала бы целям стейкхолдера. Это стандартная операционная процедура на рынке или, по крайней мере, должна быть таковой, но ее можно перенести и на другие арены действий. Желаемый конечный результат всех этих стратегий состоит в том, чтобы раскрыть потенциал для совместного создания большей ценности со стейкхолдером с большим потенциалом сотрудничества и небольшим потенциалом для нанесения ущерба текущей деятельности фирмы по созданию стоимости.

Оборонительные стратегии взаимодействия со стейкхолдерами

Оборонительная стратегия взаимодействия со стейкхолдерами применима для стейкхолдеров с низким потенциалом сотрудничества, но при этом представляющих большую потенциальную стратегическую угрозу [34]. Часто это крупные стейкхолдеры, которые обладают большим объемом ресурсов и очень хорошо умеют влиять на политику и общественное мнение. Это могут быть крупные поставщики, крупные клиенты или банк, который предоставляет компании большой объем операционного капитала. Часто компании рассматривают этих стейкхолдеров как друзей, но такие дружеские отношения необходимо защищать, потому что потенциальный вред для текущего создания ценности здесь велик. То есть компания должна обеспечить, чтобы к данному стейкхолдеру относились справедливо и честно – любые ошибки, будь то реальные или только предполагаемые, необходимо незамедлительно исправлять и щедро компенсировать. Общий вопрос заключается в том, как предотвратить перерождение текущей модели поведения в поведение, представляющее угрозу.

Поскольку стейкхолдер имеет низкий потенциал к сотрудничеству, компании не нужно тратить много времени на изучение возможностей поиска новых способов совместного создания ценности. Так, например, компания может испытывает искушение, но, вероятно, не должна тратить много времени на изучение новых стратегий создания ценности с крупным клиентом, обладающим огромной властью, но не обладающим большим потенциалом для поиска новых способов создания ценности. В плане общих стратегий лучший подход к управлению такими стейкхолдерами – это подход через общественные отношения в сочетании с неофициальными переговорами, в которых учитываются их интересы. Компании определенно не нужно игнорировать этих стейкхолдеров и следует прислушиваться к ним, если у них есть какое-либо предложение по поиску новых способов создания ценности. Иногда стейкхолдер, который ранее расценивался как имеющий низкий потенциал к сотрудничеству, может переключиться на высокий потенциал, ввиду смены технологии, социальной среды или благодаря действительно хорошей, но ранее не изученной идее.

Стратегии удержания во взаимодействии со стейкхолдерами

Стратегия удержания применима для стейкхолдеров, которые имеют низкий уровень стратегической угрозы и низкий потенциал к сотрудничеству – они могут принести сравнительно небольшой вред, но и предлагаемая ими

помощь также невелика [34]. Это не означает, что они не важны для функционирования компании. К примеру, финансисты часто не обладают достаточно большой властью по сравнению с компаниями, которым предоставляют финансирование. Более того, методы финансирования, как правило, не являются выгодными источниками создания новой ценности.

Отсутствие угрозы и при этом недостаточный потенциал к сотрудничеству означают, что здесь, вероятно, наиболее подходит стратегия удержания. Поскольку такой стейкхолдер вряд ли будет продвигаться вперед, для него должно быть достаточно существующих стратегических программ. Конечно, все это зависит от конкретной ситуации, и из каждого правила есть исключения. Также важно заметить, что стратегия удержания – это не стратегия «игнорирования»: компания никогда не игнорирует ни одного из стейкхолдеров, от которых для нее зависит создание ценностей.

Стратегии колебания во взаимодействии со стейкхолдерами

Стейкхолдерам, обладающим высоким потенциалом к сотрудничеству, но также представляющим значительную стратегическую угрозу, руководители, как правило, должны уделять наибольшее внимание. Такой тип стейкхолдеров требует применения стратегии «колебания», названной так ввиду того, что успех новых стратегических инициатив компании может зависеть от того, выступает ли на данный момент этот конкретный стейкхолдер с ними заодно [34]. Они обладают большой властью, и важно, чтобы они ощущали себя партнерами в совместном создании ценности. Следовательно, данная стратегия предполагает, по сути, привлечение стейкхолдера в компанию и вовлечение его в процессы принятия решений, иногда в достаточно буквальном смысле. Если эти стейкхолдеры будут чувствовать себя «членами семьи», они с гораздо меньшей вероятностью будут применять свою власть во вред процессам компании по созданию ценности и, что гораздо вероятнее, будут использовать свой высокий потенциал: ресурсы и влияние для сотрудничества с компанией по созданию большего объема ценности. К любому из стейкхолдеров компании можно потребовать применить стратегию колебания, если они представляют значительную стратегическую угрозу, но при этом обладают высоким потенциалом к сотрудничеству.

Вовлечение, диалог и переговоры играют решающую роль в привлечении колеблющегося стейкхолдера к сотрудничеству. Среди наиболее распространенных способов превращения колеблющегося стейкхолдера в еще более важного партнера по созданию ценности можно назвать следующие.

1. Создание с ними совместных предприятий в сознательной попытке объединить ресурсы для создания большего объема ценности. Это могут быть совместные научно-исследовательские и опытно-конструкторские коммерческие предприятия с поставщиками, клиентами или даже конкурентами. Они также могут принять форму маркетинговых венчурных предприятий, таких как совместные дистрибьюторские соглашения или совместная организация рекламы.

2. Интегрированные информационные системы с поставщиками в цепочке поставок, чтобы клиенты, поставщики, финансисты, сотрудники и руководители владели информацией в реальном времени, на которой они могли бы основывать свои решения. Таким образом, цепочка поставок может стать более эффективной, а обмен информацией порождает доверие и желание стейкхолдеров также делиться информацией, которая может быть использована для создания еще большего объема ценности.

3. Участие вместе со стейкхолдерами в совместных программах обучения.

4. Назначение руководителей стейкхолдеров в совет директоров. Это делает их частью команды. Это обеспечивает компании отличные контакты и знания, полезные при разработке и сбыте новых продуктов правительственным структурам. Такая стратегия включения также хорошо работает с клиентами, поставщиками, вышедшими в отставку правительственными чиновниками, профсоюзными лидерами и представителями влиятельных групп с особыми интересами.

5. Вовлечение клиентов или поставщиков в команды по разработке или тестированию новых продуктов и услуг [36].

Это очень краткий список, который отражает лишь некоторые проверенные и испытанные методы превращения потенциальных противников с большим неиспользованным потенциалом к сотрудничеству в партнеров. Возможности для компании, которая хочет выйти за рамки обыденного мышления о том, как все делается сейчас, и думать о том, что возможно сделать, действительно бесконечны [36].

Суммируя вышесказанное, можно сделать следующие выводы. Современная теория стейкхолдеров в действительности содержит целый спектр теорий, объединенных некоторыми общими элементами, доминирующим из которых является принцип, что по мере того, как компания разрабатывает и реализует свои стратегии создания ценности, должны учитываться интересы широкой группы стейкхолдеров. Также общим принципом практически во всем спектре выступает идея, что к стейкхолдерам следует относиться хорошо,

независимо от того, основано ли это отношение на этических мотивах или чисто прагматических стремлениях создания большей ценности. Как представляется, эти мотивы взаимосвязаны.

Некоторые крупные корпорации, такие как Volkswagen, в определенный период своего развития ставили краткосрочную финансовую прибыль выше благосостояния той или иной группы стейкхолдеров, создавая ситуацию, которая в долгосрочной перспективе оказалась нестабильной (вспомним «дизельный скандал»). Такая политика получения краткосрочных выгод иногда является результатом принятия широко распространенной точки зрения – «компания работает строго на себя, используя стейкхолдеров». Такой подход ведет ко многим проблемам, которые не только ограничивают возможности компании по созданию ценности, но также могут привести к проблемам и кризисам этического характера, причиняющим ущерб многим стейкхолдерам и влекущим за собой финансовые потери для вовлеченных компаний.

Изложенный в данной главе подход к управлению стейкхолдерами позволяет компаниям выстраивать корпоративную стратегию и культуру стейкхолдеров, приносящую выгоду стейкхолдерам и сейчас, и в долгосрочной перспективе. Компании, управляющие для стейкхолдеров, разрабатывают лучшие стратегии создания добавленной стоимости, потому что стиль их взаимодействия со стейкхолдерами позволяет им использовать не только ресурсы, которые контролируют эти стейкхолдеры, но также информацию, знания, опыт и энергию, которыми они обладают. Внедрение Apple iTunes® и iPod® показало, что стратегии создания ценности могут принести пользу всем вовлеченным в процесс ключевым стейкхолдерам – включая акционеров. Это беспроблемно для всех стратегии. Стив Джобс интуитивно соединил интересы нескольких стейкхолдеров во взаимовыгодную стратегию.

Концепция стейкхолдеров на протяжении многих лет своего развития была связана с деловой этикой и вопросами социального и экологического влияния коммерческих компаний. Концепция стейкхолдеров позволяет менеджерам и ученым иметь более широкое представление о деятельности компании, включая ее потенциальное социальное влияние, внешние воздействия и другие аспекты, часто игнорируемые учеными, уделяющими внимание исключительно рынкам и отраслям промышленности. Теория стейкхолдеров опровергает тезис о разделении, согласно которому коммерческие вопросы могут рассматриваться независимо от их этических последствий. Она рассматривает бизнес-ситуации одновременно с этической, социальной и экономической точек зрения, признавая, что эти точки зрения неразрывно связаны между собой.

Если руководители пытаются разделить эти точки зрения, они делают это на свой страх и риск, поскольку такой подход не помогает компании в создании ценности для всех стейкхолдеров и может привести к серьезным проблемам. Концепция стейкхолдеров не только позволяет руководителям разрабатывать более эффективные стратегии создания ценности, но также предотвращает кризисные ситуации, которые часто возникают в результате недовольства стейкхолдеров или несправедливого отношения к ним.

Литература к главе 4

1. Теория стратегического менеджмента / А.Н. Петров. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020.
2. Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
3. Amado, G. & Ambrose, A. (eds.) (2001). *The Transitional Approach to Change*. London: Karnak Books.
4. Baaij M. and Reinmoeller P. (2018). *Mapping a winning strategy*. – Emerald Publishing Limited Howard House.
5. Barney, J.B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11 (3), 656–665.
6. Barney, J. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17 (1): 99–120.
7. Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26, 367–03.
8. Bettinazzi, E. L. M., & Zollo, M. (2017). Stakeholder orientation and acquisition performance. *Strategic Management Journal*, 38, 2465–2485.
9. Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*, 47, 81–88.
10. Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2016). Agency theory and bounded self-interest. *Academy of Management Review*, 41, 276–297.
11. Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 447–456.
12. Brandenburger, A. and Nalebuff, B.J. (1995). “The right game: Use game theory to shape strategy”, *Harvard Business Review*, 73/4: 57–71.
13. Bridoux, F., & Stoelhorst, J. (2016). Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *Academy of Management Review*, 41, 229–251.

14. Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. A. (1988). An integrative model of the new product development process: An empirical validation. *Journal of Product Innovation Management*, 5, 201–215.
15. Chesbrough, H.W. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press Books.
16. Chesbrough, H.W. and Appleyard, M.M. (2007). “Open Innovation and Strategy”, *California Management Review*.
17. Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30, 895–907.
18. Christensen, C. (1997). *The Innovator’s Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
19. Churchman, C. (1972). *Design of Inquiring Systems*. New York: Basic Books.
20. Cording, M., Harrison, J. S., Hoskisson, R. E., & Jonsen, K. (2014). Walking the V talk: A multistakeholder exploration of organizational authenticity, employee productivity, and post-merger performance. *The Academy of Management Perspectives*, 28, 38–56.
21. Cornell, B. & Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16 (1), 5–14.
22. Cummings, J. L., & Doh, J. P. (2000). Identifying who matters: Mapping key players in multiple environments. *California Management Review*, 42 (2), 83–104.
23. Davies, J. (2009). *Managed by the Markets: How Finance Re-shaped America*. Oxford: Oxford University Press.
24. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Davis, Schoorman, and Donaldson reply: The distinctiveness of agency theory and stewardship theory. New York: JSTOR.
25. Demil, B. and Lecocq, X. (2006). Neither market nor hierarchy nor network: The emergence of bazaar governance, *Organization Studies*, 27: pp. 1447–1466.
26. Doh, J. P., & Gliay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43, 47–73.
27. Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3, 179–202.
28. Driessen, P. H., Kok, R. A., & Hillebrand, B. (2013). Mechanisms for stakeholder integration: Bringing virtual stakeholder dialogue into organizations. *Journal of Business Research*, 66, 1465–1472.

29. Eiglier, P. & Langeard, E. (1977). *Services as Systems: Marketing Implications*. Marketing Consumer Services: New insights 83–103. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
30. Emery, F.E. (1969). *Systems Thinking: Selected Readings*. London, UK: Penguin Books.
31. Freeman, R. B. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
32. Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4, 409–421.
33. Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19, 337–359.
34. Freeman, R. E. Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007a). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven, CT: Yale University Press.
35. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C, Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
36. Freeman, R.E., Harrison, J.S. and Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder theory. Concepts and strategies*. Cambridge university press.
37. Friedman, M. (1999). *Consumer boycotts: Effecting change through the market-place and media*. New York: Taylor & Francis.
38. Gellerman, S. W. (1986). Why 'good' managers make bad ethical choices. *Harvard Business Review*, 64, 85–90.
39. Grant, R. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24, 491–517.
40. Graves, S. B., & Waddock, S. A. (1994). Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 37, 1034–1046.
41. Grundy T. (2018). *Dynamic Competitive Strategy. Turning Strategy Upside Down*. – Routledge London and New York.
42. Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31, 58–74.
43. Harrison, J. S., & St. John, C. H. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *The Academy of Management Executive*, 10, 46–60.
44. Harrison, J. S., & Thompson, S. (2014). *Strategic management of health-care organizations: A stakeholder management approach*. New York: Business Expert Press.

45. Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23, 97–124.
46. Henisz, W. J., Dorobantu, S., & Nartey, L. J. (2014). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. *Strategic Management Journal*, 35, 1727–1748.
47. Jensen, M. C. (1989). Eclipse of the public corporation. *Harvard Business Review*, 67, 61–74.
48. Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20, 404–437.
49. Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32, 137–155.
50. Jones, T., Harrison, J., & Felps, W. (2018) How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43, 371–391.
51. Jones, G. & Pitelis, C. (2015). “Entrepreneurial imagination and a demand and supply-side perspective on the MNE and cross-border organization”, *Journal of International Management*.
52. Kenny, G. (2001). *Strategic factors: Develop and measure winning Strategy*-Melbourne: President Press.
53. Lesourne, J. & Stroffaes, C. (eds.) (2001). *La prospective stratégique d entreprise: De La reflexion a L action*. Paris: Dunod.
54. McVea, J. F., & Freeman, R. E. (2005). A Names-and-faces approach to stakeholder management how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy’ together. *Journal of Management Inquiry*, 14, 57–69.
55. Nelson, R.R. and Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
56. Norman, R. (1984). *Service Management, Strategy and Leadership in Service Business*. Chichester: John Wiley & Sons.
57. Normann, R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester: John Wiley & Sons.
58. Normann, R. & Ramirez, R. (1989). A theory of the offering: Toward a neo-industrial business strategy. In Snow, C.C. (ed.) *Strategy, Organization Design, and Human Resource Management*. (111-128). Greenwich, CT: JAL Press.
59. Normann, R. & Ramirez, R. (1993a). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71 (4), 65–77.
60. Normann, R. & Ramirez, R. (1993b). Strategy and the art of reinventing value (Perspectives section). *Harvard Business Review*, 71 (5), 50–51.

61. Normann, R. & Ramirez, R. (1994). *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*. Chichester: John Wiley & Sons.
62. Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
63. Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
64. Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco. CA: Berrett-Koehler.
65. Pitelis, C.N. and Teece, D.J. (2009). “The (new) nature and essence of the firm”, *European Management Review*.
66. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
67. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York, Free Press.
68. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68 (3): pp. 79–91.
69. Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004). “The new frontier of experience innovation”, *Sloan Management Review*.
70. Ramirez, R. (1999). Value co-production: Intellectual Origins and implications for practice and research *Strategic Management Journal*, 20, 49–65.
71. Ramirez, R. and Mannervik, U. (2016). *Strategy for a networked world*. Imperial College Press.
72. Ramirez, R. & Selsky, J.W. (2014). *Strategic Planning in Turbulent Environments: A Social Ecology Approach to Scenarios*. Long Range Planning. Retrieved From <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2014.09.002>.
73. Ramirez, R., Selsky, J. W. & van der Heijden, K. (eds.) (2008). *Business Planning for Turbulent Times: New Methods for Applying Scenarios*. USA: Earthscan.
74. Ramirez, R., Selsky, J. W. & van der Heijden, K. (eds.) (2010). *Business Planning for Turbulent Times: New Methods for Applying Scenarios (2nd ed.)* UK: Taylor & Francis.
75. Ramirez, R. & Wilkinson, A. (2016). *Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach*. Oxford University Press.
76. Schon, D.A. and Rein M. (1995). *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*. New York: Basic Books.
77. Schrepf, J. (2012). The delimitation of corporate social responsibility: Upstream, downstream, and historic CSR. *Business & Society*. 51, 690–707.

78. Schrempf-Stirling, J., Bosse, D. A., & Harrison, J. S. (2013). Anticipating, preventing, and surviving secondary boycotts. *Business Horizons*, 56. 573–582.
79. Simmel, G. (1977). *Philosophie de L'Argent*. Paris: PUF.
80. Sisodia, R., Wolfe, D., & Sheth, J. N. (2007). *Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
81. Shane, R B., & Spicer, B. II. (1983). Market response to environmental information produced outside the firm. *Accounting Review*. 58 (3). 521–538.
82. Stewart, R Clegg, Jochen Schweitser, Andrea (2017). *Whittle and Christos Pitelis. Strategy. 2nd Edition. Theory and Practice*. Sage edge.
83. Stout, L. A. (2012). *The shareholder value myth: How putting shareholders first harms investors, corporations, and the public*. San Francisco. CA: Berrett-Koehler.
84. Tapscott, D. and Williams, A.D. (2008). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Portfolio Trade.
85. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509–533.
86. Toffler, A. (1970). *Future Shock*. USA: Random House.
87. Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*. 3. 639–656.
88. Van der Heijden, K. (1996/2005). *Scenarios – The Art of Strategic Conversation*. Chichester: John Wiley and Sons.
89. Walter, A. (2003). Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development. *Journal of Business Research*. 56. 721–733.
90. Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
91. Weill, P., Malone, T. W., & Apfel, T. G. (2011). The business models investors prefer. *MIT Sloan Management Review*. 52. 17.
92. Williamson, O.E. (1975b). *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: The Free Press.
93. Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
94. Winnicott, D. (1965). *The Maturation Process and the Facilitating Environment*. London: Hogarth Books.
95. Zander, I. and Zander, U. (2005). “The inside tract: On the important (but neglected) role of customers in the resource-based view of strategy and firm growth”, *Journal of Management Studies*.

Глава 5

НОВЫЕ МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В течение уже многолетней истории теории и практики стратегического планирования, а затем и стратегического менеджмента было разработано и апробировано множество конкретных методов и инструментов формирования и реализации стратегии. Однако смена парадигмы стратегического менеджмента, конечно же, должна оказать огромное влияние на практическую сторону данного процесса, поэтому появляются и развиваются новые методы и инструменты. Рассмотрим их подробнее, обратив внимание на наиболее, на наш взгляд, широко обсуждаемые и применяемые.

§ 5.1. Формирование стратегии «методом гипотез»

Разработка стратегии – это решение проблем самой большой важности и сложности. Требования, как правило, расплывчатые, понимание – частичное, стейкхолдеров – множество, зависимости – сложные, а последствия – значительные. Задача состоит в том, чтобы упростить, но не проигнорировать – цель, которая может быть достигнута с помощью «метода построения гипотез».

В условиях применения классических моделей стратегического менеджмента в условиях реализации стратегии почти всегда происходит несоответствие между стратегическими целями и текущим бизнесом, который принято называть «стратегическим разрывом» (рис. 5.1) [41]. При формировании стратегии «методом гипотез» стратегический разрыв определяется как расхождение в результативности. Необходимо задать следующие вопросы: *«Почему у вашей компании есть эта проблема? Надо искать возможные объяснения расхождения в результативности. В чем может быть причина(-ы) расхождения?»*

Для описания таких объяснений используются три пути: творческое мышление, индуктивное рассуждение и дедуктивное рассуждение. Здесь подчеркивается особая форма творческого мышления, а именно абдуктивное рассуждение, или абдукция. Это форма логического вывода, которая идет от наблюдения к теории. Абдукция понимается как умозаключение о наилучшем возможном объяснении. Абдуктивное рассуждение было введено в современную логику американским философом Чарльзом Сандерсом Пирсом [11].

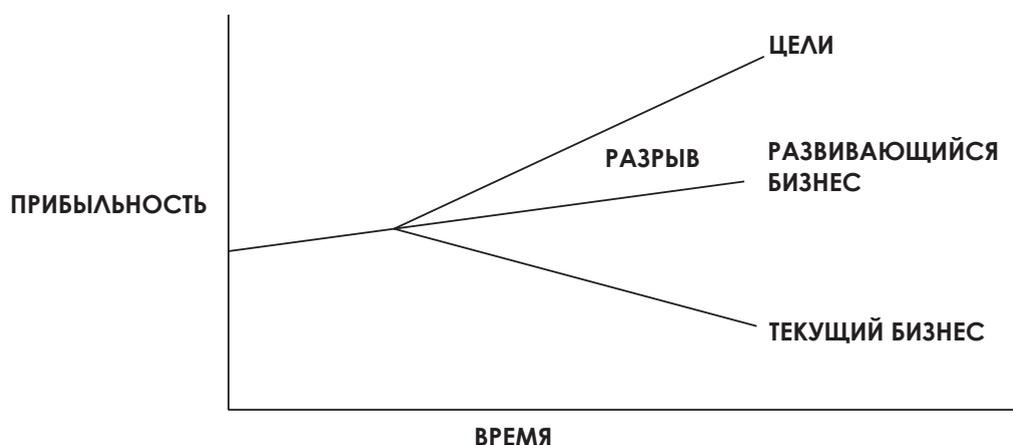


Рис. 5.1. Анализ стратегических разрывов

Марк Бааджи и Патрик Рейнмеллер интерпретируют абдукцию как угадывание лучшего объяснения расхождения в результативности. Например, компания, которая производит потребительские товары, может прийти к выводу, что расхождение в доходах от ее продукта может быть вызвано неэффективностью маркетинговой кампании. *Индуктивное рассуждение* – это объяснение расхождений через аналогичные случаи и другие наблюдения. *Дедуктивное рассуждение* объясняет расхождения с помощью концепций и теорий [11].

Чтобы улучшить качество и расширить спектр потенциальных объяснений, можно привлечь к этому процессу своих стейкхолдеров. Внутренние стейкхолдеры, такие как специалисты-практики, работающие на заводе или в полевых условиях, и внешние стейкхолдеры могут быть ближе к источникам проблемы и, следовательно, могут дать ценное понимание ее причин. После генерации и сбора возможных объяснений можно оценить их и выбрать приоритетные объяснения в качестве ваших (первичных) гипотез о проблеме. Ваша гипотеза о проблеме – это предварительное утверждение о потенциальной связи между конкретной причиной и проблемным расхождением. При этом П. Рейнмеллер различает гипотезы о проблемах и гипотезы о стратегиях [11].

Гипотезы нельзя доказать по определению. Их можно только опровергнуть. Окончательно и бесспорно обосновать гипотезу о проблеме (предположение) невозможно. Кроме того, получение эмпирического обоснования может потребовать чрезмерных временных и других ресурсов. При неполных данных

решение о результатах проверки будет представлять собой суждение. Цель исследования стратегических вопросов состоит в том, чтобы получить превосходящее и по возможности исключительное понимание причин проблемы. Далее, опираясь на проведенное исследование проблемы, вы выводите один вопрос. Этот ключевой вопрос выглядит так: *«Как мы должны реагировать на [указать, какую] причину(-ы) проблемы нашей компании, чтобы ликвидировать расхождение в прибыли до конкретной даты?»*

От ключевого вопроса зависит развитие стратегического варианта. Кроме того, необходимо заранее определить критерии оценки стратегических вариантов, а также установить ограничения или пределы пространства вариантов: какие варианты приемлемые, а какие нет.

Для решения серьезных проблем руководителям компаний нужны новые стратегии. Разработка стратегий требует глубокого понимания таких проблем. Цитата, которую часто приписывают Альберту Эйнштейну, показывает, как много внимания занимают попытки понять проблему. Эйнштейн (предположительно) сказал, что если бы ему дали один час на спасение всей планеты, то он потратил бы 59 минут на определение проблемы и одну минуту на ее решение.

Таким образом, исследование проблем действительно достойно внимания. Оперативные проблемы и ежедневная суета отвлекают вас от решения стратегических проблем. Также известная популярная альтернатива исследования проблем: зондирование и обучение через опыт. Это экспериментальный подход. Вы можете увеличить шансы на успешное зондирование, если заранее исследуете проблему. Исследуя стратегические проблемы, вы развиваете глубокое понимание этих проблем. Качественная, а еще лучше эксклюзивная, информация, которой нет у ваших конкурентов, является прочной основой для разработки выигрышной стратегии. Поскольку стратегия состоит не только в решении больших проблем, но и в использовании больших возможностей, вы должны также исследовать стратегические возможности.

Два типа стратегических вопросов: проблемы и возможности

Стратегические проблемы

С точки зрения существенного и структурного расхождения между общей целью деятельности вашей компании и ее реализованной эффективностью, различаются два вида стратегических вопросов (проблемы и возможности).

Основой целью компании обычно является прибыль, но компании могут также стремиться к целям, связанным с персоналом или окружающей средой. Стратегическая проблема – это негативное развитие или событие, которое будет существенно и структурно мешать вашей компании достичь ее приоритетной цели, если компания не адаптирует свою стратегию. Например, тенденция потребителей к снижению количества сахара в питании снижает прибыль компании, которая занимается производством сладких безалкогольных напитков. Стратегическая проблема отрицательно влияет на фактическую результативность компании и, следовательно, создает так называемое расхождение между этой результативностью и приоритетной целью компании (рис. 5.2). Это расхождение в результативности отличает реальные проблемы от воображаемых. Только реальные проблемы вызывают расхождения в результативности.

Расхождение в результативности компании – это всегда поиск «где-то там». Измерение этого расхождения в результативности необходимо, чтобы определить стратегические проблемы компании. Определяя проблемы с точки зрения их последствий (расхождения в результативности), а не причин или симптомов, вы создаете объективность и ясность понимания, уменьшается вероятность субъективного исследования проблемы, которое может легко превратиться в политическую борьбу и «поиск виноватого» среди стейкхолдеров. Принимая объективное расхождение в результативности и принимая его в качестве отправной точки для исследования проблем, снижается политизированность стратегических процессов.

Потенциальными причинами стратегических проблем являются слабые стороны компании и/или внешние угрозы. Эти причины – компоненты анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализа). Такой анализ может помочь в исследовании текущей проблемы вашей компании, но не в качестве его отправной точки. Начинать следует не с причин существующих проблем, а с их последствий: недостаточной результативности. Если проблема уже проявилась, то можно начинать измерение расхождения в результативности.

Но когда вам требуется объяснить это расхождение, можно использовать SWOT-анализ, а именно ту часть, которая касается слабых сторон и угроз.

Стратегические возможности

Помимо стратегических проблем, мы выделяем второй тип вопросов: стратегические возможности. М. Бааджи и П. Рейнмеллер определяют стратегическую возможность как позитивное развитие или событие, которое может

позволить вашей компании существенно и структурно улучшить результат достижения своей приоритетной цели [11]. Для фармацевтической компании, например, возможностью будет разработка нового препарата. Такие возможности также создают расхождения в результативности: разницу между старой целью вашей компании и ее новой, более высокой целью (рис. 5.2). Чтобы использовать возможности и выполнить свою приоритетную цель, компании необходимы новые стратегии. В то время как проблемы создают расхожде-



Рис. 5.2. Расхождения, вызванные проблемами и возможностями

ния в результативности, снижая фактическую результативность компании, возможности порождают расхождения за счет повышения ее целевого ориентира. Оба типа стратегических вопросов требуют исследования расхождений в результативности для получения понимания того, каким образом компания может ликвидировать расхождение наиболее эффективно.

Как найти возможности

Можно и не догадываться о том, что у компании есть возможность. Ранее нами уже отмечалось, что в современных организациях менеджмент часто «не знаете того, чего не знаете» [4]. Проверить, есть ли у компании какие-либо проявленные стратегические проблемы, относительно легко. Все, что для этого нужно, – это искать пробелы в результативности. Что касается раскрытия текущих стратегических возможностей, то это, как правило, требует дополнительной работы. У стейкхолдеров могут быть идеи о потенциальных возможностях компании, но руководителю может также потребоваться поиск потенциальных источников новых возможностей для компании.

О том, что у вашей компании есть проблема, можно знать, а о потенциальных возможностях – только догадываться. Расхождение, связанное с возможностями, – это не про снижение реализованной эффективности, а про повышение планки цели, т. е. потенциальной результативности. Возможность нельзя измерить напрямую, подобно проблемному расхождению. Возможность нужно изучить, начав с исследования ее потенциальных источников: откуда может появиться такая возможность? Потенциальные источники возможностей – это сильные стороны компании и возможности, которые предлагает внешняя среда. Здесь можно использовать компоненты своего SWOT-анализа. При исследовании возможностей можно даже начать с исследования потенциальных сильных сторон компании и потенциальных возможностей внешней среды.

Как использовать SWOT-анализ для обнаружения возможностей

При использовании SWOT-анализа для определения возможностей компании составляется сравнительная карта два на два. Сопоставляются сильные и слабые стороны на одной оси с возможностями и угрозами на другой. Далее ищутся совпадения во внутренних (сильные и слабые стороны) и внешних компонентах (возможности и угрозы). Объединяя внутренние и внешние компоненты в пары, получается карта из четырех квадрантов. Два квадранта

указывают на возможности. Два других квадранта – на возможные объяснения проблемных расхождений.

– Совпадения между сильными сторонами и возможностями являются приоритетными возможностями, поскольку они обладают наибольшим потенциалом роста для компании.

– Совпадения между слабыми сторонами и возможностями являются низкоприоритетными возможностями, потому что вашей компании (в настоящее время) не хватает потенциала, чтобы ими воспользоваться.

– Совпадения между слабыми сторонами и угрозами являются приоритетными проблемами, поскольку они представляют наибольший риск для вашей компании.

– Совпадения между сильными сторонами и угрозами являются низкоприоритетными проблемами, потому что у компании есть потенциал противостоять этим угрозам, а, следовательно, решать эти проблемы.

Разработка гипотез о стратегических вопросах

После того, как произошла идентификация проблем и возможностей, разрабатываются гипотезы о проблемах и гипотезы о возможностях, соответственно. Эти гипотезы являются потенциальными объяснениями проблем и возможностей.

Возможные объяснения проблем компании следующие.

Последовательный анализ

Для исследования стратегических проблем используется так называемый «последовательный анализ». Это еще один метод, внедренный в консалтинговую практику компанией McKinsey & Company [11]. Он основан на вопросах и подходит к анализу проблемы в три этапа. Каждый этап формулируется как вопрос.

1. В чем заключается стратегическая проблема вашей компании?
2. Где находится стратегическая проблема вашей компании?
3. Почему стратегическая проблема существует у вашей компании?

В чем заключается стратегическая проблема вашей компании?

Первым шагом к последовательному анализу стратегической проблемы компании является определение размера расхождения в результативности. Как

было сказано ранее, проблемное расхождение – это разница между фактической результативностью вашей компании и ее более высокой целью. Нельзя определить стратегическую проблему, не зная общей цели своей компании.

Затем разбивается проблемное расхождение на компоненты, чтобы получить детальное представление о структуре расхождения. Разбивание проблемного расхождения на подзадачи происходит точно так же, как разбивание приоритетных целей на ее элементы. Так, можно разделить расхождение в прибыли на расхождение в доходах и расхождение в затратах. В целях повышения эффективности нужно оценивать элементы расхождения и выбирать из них приоритетные для дальнейшего исследования.

Далее оцениваются элементы расхождения. Если расхождения неоднородные, то отдается приоритет самому большому(-им). Например, резкий рост издержек быстро развивающейся компании по производству потребительских товаров может объяснить расхождение в прибыли в размере 80%. Необходимо продолжать глубже исследовать приоритетные элементы расхождения, чтобы получить объяснение расхождения в прибыли. Таким образом, приоритетные элементы расхождения должны объяснять, как минимум, наибольшую часть расхождения в прибыли или другом пороговом значении. Некоторые пороговые значения можно объяснить только с помощью нескольких приоритетных элементов расхождения.

Где находится стратегическая проблема вашей компании?

Вторым шагом в последовательном анализе является сегментация приоритетного элемента(-ов) расхождения [11]. Сегментация проверяется по «правилу 80/20» или другим неравномерным распределением расхождений между сегментами. Оценивается размер расхождений в сегментах и устанавливаются приоритеты для наиболее крупных. Возможно, придется выбрать несколько приоритетных сегментов, потому что основная задача – объяснить большую часть расхождений в прибыли.

Далее оцениваются расхождения в сегментах. Если размеры расхождений в сегментах существенно различаются («правило 80/20»), то приоритет отдается наибольшему расхождению. Например, большая половина расхождений в затратах быстро развивающейся компании по производству потребительских товаров может быть связана с ростом производственных издержек. Можно, конечно, выделить приоритетные расхождения, но результатом исследования проблемы все равно должно стать объяснение наибольшей части расхождения

в прибыли. Поэтому может понадобиться приоритизация в более чем одном сегменте.

Почему стратегическая проблема существует у компании?

Третий шаг заключается в объяснении пробелов в приоритетных сегментах. Расхождение – это следствие. Вам нужно найти первопричины. Эти причины, как правило, являются слабостями компании и угрозами ее среды (оба – компоненты SWOT-анализа). Ваша компания не смогла реализовать свою цель(-и), потому что она ослабла, и/или потому, что ее среда стала менее привлекательной. Обращение к стейкхолдерам может помочь руководству определить потенциальные причины. Например, сотрудники на более низких уровнях, работающие на заводе или в полевых условиях, как правило, ближе к «передовой» и, следовательно, могут иметь глубокое понимание причин проблемы вашей компании.

Чтобы выявить первопричины проблемы компании, придется «покопаться». Вам нужно постоянно задавать себе вопрос: «Почему?» Такие углубленные исследования могут быть трудной задачей, поскольку они требуют много времени и усилий – и руководства, и стейкхолдеров. Углубленные исследования – это возможность развить глубокое понимание стратегической проблемы вашей компании. Это понимание поставит руководство в более выгодное (относительно конкурентов, которые разбираются в вопросе хуже вас) положение для разработки выигрышных стратегий. Исследование проблем – это шанс получить уникальную информацию. В процессе исследования топ-менеджмент сажает семена своей победы.

Задавая менеджеру более низкого уровня вопрос об элементе расхождения в сегменте, руководство часто получает классический ответ о неразумно поставленных целях. По их мнению, расхождение вызвано тем, что цель была завышена. Возможно, перед менеджерами действительно была поставлена слишком высокая цель. Если оглянуться назад, то, возможно, станет ясно, что прогноз рынка, на котором была основана ваша цель, был чересчур оптимистичным. Или, возможно, были переоценены ресурсы и способности своей компании для достижения заданной цели получения прибыли. Перед сотрудниками полезно ставить трудные цели, однако цель должна быть выполнима, иначе люди в итоге разочаруются в себе. Различаются три взаимодополняющих пути для получения потенциальных объяснений того, почему фактическая результативность оказалась слишком низкой: творческое мышление, дедуктивное рассуждение, индуктивное рассуждение.

Взаимодействие со стейкхолдерами

Обращение к стейкхолдерам за объяснением проблем может принести много ценных идей, но к этим идеям следует подходить критически. Для оценки вклада стейкхолдеров необходимо использовать критическое мышление. Одна из причин такой осторожности заключается в том, что стейкхолдеры могут находиться под воздействием когнитивных предубеждений. Они могут искренне хотеть поддерживать исследование проблемы, но их наблюдения и интерпретации проблем вашей компании могут быть ошибочными. Они могут проявлять недальновидность, заблуждаться или придерживаться устаревших и неактуальных когнитивных моделей бизнеса. Можно избежать ловушки таких предубеждений, увеличив разнообразие источников входных данных, запросив мнение третьих сторон, таких как консультанты и отраслевые эксперты. Диверсифицируя источники информации, вы также расширяете свой взгляд на проблему своей компании.

Стейкхолдеры могут иметь не только когнитивные предубеждения, но и предвзятость в отношении интересов. Стейкхолдеры, которые занимают позицию прямого конкурента, имеют несовместимую повестку дня в силу того, что их ценности и интересы несовместимы с ценностями и интересами компании. Они могут не захотеть исследовать истинные причины проблемы. Такие стейкхолдеры могут даже отрицать существование реальной проблемы и направлять исследование по ложному пути, скрывая данные и снабжая вас вводной в заблуждение информацией. Можно противостоять такой политике, задавая им четкие вопросы (например, «Почему вы думаете, что это правда?» и «Как вы можете доказать вашу точку зрения?»), а также расширяя свои источники данных для проверки входящей информации («Один источник – это еще не источник»).

Получите возможные объяснения возможности компании

Необходимо выполнить последовательный анализ, но в обратном порядке.

1. Почему у вашей компании будет такая возможность?
2. Где будет возможность для вашей компании?
3. Какова будет величина возможностей для вашей компании?

Почему у вашей компании будет такая возможность?

Вы не можете сказать: «Почему у моей компании есть такая возможность?» Возможность не является фактом. Возможность – это ваше ожидание.

Вы еще не знаете, действительно ли существует такая возможность для вашей компании. Эта возможность представляет собой событие или изменение внутри или за пределами вашей компании, которое позволит ей добиться более высоких результатов. Вам необходимо задать следующие вопросы: почему у вас может появиться возможность повысить свою результативность? Каковы будут источники этой возможности? Далее вам необходимо найти вероятные объяснения возможности вашей компании. Чтобы разработать эти объяснения, используйте три пути: творческое мышление, индуктивное рассуждение и дедуктивное рассуждение. Дедуктивное рассуждение объясняет возможности на основе концепций и других теорий. Индуктивное рассуждение работает с аналогиями и иными наблюдениями. Аналогии могут помочь вам выявить и объяснить возможности, которые являются «принципиально новыми» для компании и для отрасли. Однако для понимания возможностей, которые являются «принципиально новыми» для всего мира, вам нужно думать шире. Творческое мышление, в том числе инновационное абдуктивное мышление, могут помочь вам исследовать новые направления.

Эти источники возможностей, как правило, являются сильными сторонами компании и возможностями ее среды (оба – компоненты SWOT-анализа). Компания может повысить свою цель, если она нарастила свою силу и/или если ее окружающая среда стала более привлекательной.

Ищите источники избыточной результативности

Исследование проблем фокусируется на недостаточной результативности, т. е. на проблемных расхождениях. Какой сегмент бизнеса не показывает ожидаемой эффективности? Помимо этого, необходимо рассмотреть сегменты бизнеса с текущей избыточной результативностью (если таковые имеются), т. е. те сегменты, фактическая результативность которых превышает целевой уровень вашей компании. Этот так называемый «избыток результативности» может указывать на возможность для вашей компании. Если избыток основан на сильных сторонах компании, то у нее есть возможность использовать эти сильные стороны для развития или поддержания других сегментов или смежных направлений.

Подумайте о спонтанных стратегиях

Не забывайте следить за тем, что уже происходит в компании. У подчиненных могут появиться новые многообещающие предложения. Эти

спонтанные проекты «из низов» не являются частью текущей стратегии, но они могут оказать положительное влияние на будущую стратегию компании. В научной литературе такой тип стратегий называют «спонтанным». Например, сотрудник сети кофеен может изобрести новый напиток. Сначала руководство сети отвергает продукт, но после того, как сотрудник продолжает собирать доказательства того, насколько новый напиток нравится клиентам, компания решает рассмотреть этот вариант. В итоге этот продукт становится одним из бестселлеров кофейни.

Определите препятствия для реализации возможностей вашей компании

Не нужно ограничивать исследования источниками возможностей компании. Не ограничивайтесь вопросом: «Почему у моей компании будет такая возможность?» Рассматривайте также препятствия на пути реализации этой возможности. Задайте себе еще один вопрос: «Почему этой возможности может не быть?» Какие камни преткновения вы можете обнаружить, и есть ли таковые вообще? Можно попросить своих важнейших стейкхолдеров провести анализ в технике «пре-мортем»: поэтому это развитие событий или изменение не станет возможностью?

Где будет возможность для компании?

Проведите сегментацию возможностей вашей компании подобно тому, как вы поступали с проблемными расхождениями. Возможность не может быть распределена по сегментам равномерно. Допустим, компания по производству потребительских товаров разработала новую зубную пасту. Не все потребительские сегменты будут одинаково заинтересованы в приобретении этого продукта. Таким образом, необходимо выявить, какие сегменты имеют наибольший потенциал возможностей. Здесь опять же речь идет о формировании ожиданий относительно того, какие сегменты могут представлять наибольшие возможности для компании.

Какова будет величина возможностей для компании?

Нельзя *измерить* расхождение в возможностях вашей компании. Вы не можете собрать факты о том, насколько вырастет целевая результативность. Но

ее можно оценить. Используя анализ ожидаемых источников и сегментов возможностей, можно оценить ожидаемый размер расхождения в возможностях.

Например, компания по производству потребительских товаров может оценить, какое количество новой зубной пасты она сможет продать и по какой цене. Если у компании есть возможность оценить затраты на продукт, то она сможет оценить потенциал прибыли этого нового продукта. Опять же, все дело в ожиданиях. Это расхождение потенциальное, а не фактическое. Только после того, как вы предприняли меры, чтобы реализовать возможность вашей компании, вы можете измерить достигнутые результаты. Не попробуешь – не узнаешь.

Оцените возможные объяснения расхождения в результативности вашей компании

Возможные объяснения расхождения в результативности компании связаны с простыми ожиданиями. Число возможных объяснений того или иного расхождения часто слишком велико для того, чтобы проверить все из них с учетом временных и ресурсных ограничений (например, персонал и бюджет). Можно оценивать соответствующие возможные объяснения с точки зрения их объяснительной силы и вероятности. У каждого объяснения своя сила и вероятность. Объяснительная сила – это та степень, в которой конкретная причина объясняет расхождение вашей компании. Вероятность возможного объяснения – это вероятность того, что данное возможное объяснение является верным. Поэтому необходимо концентрировать свое время и ресурсы на проверке возможных объяснений, которые являются наиболее сильными и наиболее неопределенными.

Но даже те объяснения, которые обладают большой силой и являются высоковероятными, не должны приниматься без предварительной проверки.

Выбор приоритетных объяснений в качестве гипотез о стратегических вопросах

Гипотеза – это проверяемая причинно-следственная связь между независимой и зависимой переменными, посредством которой первая объясняет вторую. Чтобы объяснить проблемы, обычно разрабатываются и проверяются гипотезы, так называемые «гипотезы о стратегических вопросах». Марк Бааджи и Патрик Рейнмеллер различают гипотезы о проблемах и гипотезы о возможностях.

Гипотезы о проблемах

Необходимо разработать гипотезы о приоритетных возможных объяснениях проблемного расхождения компании. Гипотеза о проблеме – это предположительное утверждение, определяющее то, почему и где существует конкретная проблема вашей компании. Независимая переменная – это потенциальное объяснение проблемного расхождения компании. Зависимой переменной является само расхождение. Проблемная гипотеза имеет следующий вид: *«Данная [указать] причина проблемы в данном сегменте способствует возникновению проблемного расхождения».*

Например, традиционный розничный банк может выдвинуть гипотезу о том, что потеря его доходов была вызвана конкуренцией со стороны так называемых «финтех-компаний» (финансовых технологических компаний, использующих высокотехнологичные бизнес-модели для предоставления финансовых услуг), которые разрушили его рынок. Гипотеза может выглядеть следующим образом: «Появление финтех-конкурентов с разрушительными бизнес-моделями привело к сокращению доходов банка на 20% за последние три года».

Предпочтительны простые гипотезы, описывающие одно расхождение, один сегмент и одну причину, потому что их легче проверить. Если есть желание выдвинуть гипотезу об объяснении множественных расхождений, например, расхождения в доходах и расхождения в расходах, то для каждого из них следует сформулировать отдельную гипотезу. Если вы хотите выдвинуть гипотезу о нескольких потенциальных причинах и сегментах, то следует разработать отдельную гипотезу для каждой причины и сегмента. Чтобы гипотезы были независимыми, причины не должны быть зависимыми друг от друга. Если одна причина зависит от другой, то последняя является первопричиной. Для гипотез необходимы только первопричины.

Преимущество простых гипотез состоит в том, что их легче проверить, чем сложные, которые объединяют несколько причин и сегментов. Недостатком этой простоты является то, что одной гипотезы может быть недостаточно для объяснения множества проблемных расхождений. Чтобы сформулировать полное объяснение, может понадобиться охватить больше причин и сегментов. Поэтому нужно также проверить гипотезы о других причинах и о других сегментах.

Чтобы решить проблему, необходима также альтернативная гипотеза. Первая гипотеза о проблеме будет звучать так: данная конкретная причина

в данном сегменте способствует формированию проблемного расхождения в моей компании. Альтернативная гипотеза будет выглядеть следующим образом: данная конкретная причина не является проблемой, потому что эта причина неубедительна или нереальна, и причина проблемы в другом.

Гипотеза о возможности

Подобным же образом разрабатываются гипотезы о приоритетных возможных объяснениях расхождения в возможностях компании. Независимая переменная – это потенциальный источник расхождения в возможностях компании. Зависимая переменная – это ожидаемое влияние на это расхождение. Гипотеза о возможности имеет следующий вид: *«Данный [указать] источник возможности в данном сегменте способствует формированию расхождения в возможностях компании»*. Допустим, авиакомпания рассматривает слияние с аналогичной авиакомпанией в качестве своей возможности получения прибыли, поскольку убеждена, что объединение авиакомпаний создаст значительный синергетический потенциал. Его гипотеза о возможности выглядит следующим образом: слияние с этой авиакомпанией принесет значительный синергетический эффект, который снизит наши эксплуатационные расходы на 25% за два года.

Проверка своих гипотез о стратегических вопросах

Определение предположений вашей гипотезы о стратегических вопросах

Свои гипотезы о стратегических вопросах можно проверить с помощью их предположений или условий. Что вы должны знать, и во что вы должны верить, чтобы принять гипотетическое объяснение проблемы вашей компании? Особенно важно раскрыть неочевидные, бесспорные предположения. Здесь вам поможет критическое мышление. Чтобы выявить предположения, вы можете спросить стейкхолдеров, которые выдвинули объяснение, о том, какими предположениями они руководствовались. Когнитивные предубеждения стейкхолдеров и их предвзятость в силу заинтересованности могут затруднить определение предположений. Таким образом, в процессе определения предположений очень важно привлечь стейкхолдеров и других экспертов, имеющих разные точки зрения по рассматриваемому вопросу. Например, можно предло-

жить стейкхолдерам, которые выступают против объяснения, представить свои аргументы относительно того, почему это объяснение не является верным. Вы начинаете с наиболее общих абстрактных предположений, которые затем разбираете на частные предположения более низкого уровня для их проверки.

Как приоритизировать предположения

Проверка предположения требует времени и ресурсов. Предположения необходимо приоритизировать подобно тому, как вы действовали при оценке и выборе возможных объяснений. Нужно отдавать приоритет предположениям, в которых сочетается сильное влияние на гипотезу с высокой неопределенностью. Высокая неопределенность обуславливает необходимость проверки. В основе оценки влияния и неопределенности лежат обоснованные ожидания – ваши, ваших компетентных стейкхолдеров и других экспертов, мнение которых вы можете запросить.

Определение желаемого уровня аргументации вашей гипотезы

Доказать гипотезу нельзя по определению: вы можете ее только опровергнуть. Надо находить аргументы в поддержку своей гипотезы или доказательства для ее опровержения. Для всех приоритетных предположений вашей гипотезы о стратегическом вопросе вам необходимо заранее определить, что будет достаточной аргументацией в поддержку или в опровержение предположений. Проверка вашей гипотезы о стратегическом вопросе означает получение достаточной поддержки или доказательств для того, чтобы вы и ваши влиятельные стейкхолдеры были достаточно уверены в решении о принятии или отклонении гипотетического объяснения проблемы. Качество и количество необходимых аргументов зависит от конкретной ситуации. Вы должны ориентироваться на размер ставок, стейкхолдеров и ресурсы. Высота ставок, степень неприятия риска вами и вашими влиятельными стейкхолдерами, а также объем доступных ресурсов для проверки (время, люди и средства) влияют на то, какая аргументация в пользу или в опровержение будет достаточной и оправданной. Степень необходимой аргументации в пользу или против предположения определяет разницу между «быстрой» и «углубленной» проверкой предположений.

Обычно признают три типа аргументации за предположение или против него: объективный анализ, аналогии и экспертная оценка. Самые убедительные

аргументы «за» или «против» дает объективный анализ. Объективный анализ может быть проще применить к проблемам, чем к возможностям. Проблемные расхождения – это итог более низкой фактической результативности, т. е. факт, в то время как расхождения в возможностях – это следствие более высокой целевой результативности, т. е. ожидания. Гипотезы о возможностях, особенно о «принципиально новых» для всего мира, могут не находить подтверждения с точки зрения объективного анализа. Если доказать и опровергнуть факты невозможно, то вы переходите ко второму из лучших вариантов аргументации – рассуждению по аналогии. Подтверждением (или опровержением) вашего предположения могут быть аналогичные случаи. При отсутствии аналогий вы переходите к третьему из лучших вариантов – обоснованному мнению компетентных стейкхолдеров и других экспертов о вашем предположении.

Сбор и анализ данных для аргументации в пользу предположения или его опровержения

Процесс получения аргументов в пользу предположения или для его опровержения основан на сборе и анализе данных. По сравнению с выдвижением гипотез, их проверка может показаться простым делом, но это, конечно, не так. Очень много времени и усилий может уйти на сбор данных, особенно если стремиться к «углубленной» проверке предположений. Обычно эту работу делегируют подчиненным или передают на аутсорсинг консультантам или исследователям рынка.

Можно использовать стандартные аналитические концепции, если они подходят для проверки ваших предположений. Если (сложные) предположения не вписываются в «готовые» концепции, то вам потребуется специальный анализ.

Принятие или опровержение объяснений стратегического вопроса

Подчиненные и/или консультанты топ-менеджмента представляют проверенное ими объяснение стратегического вопроса вашей компании. Руководителю предприятия непросто решить, принять или отвергнуть их объяснения. Если объективный анализ подтверждает верность предположений гипотез, то принять гипотезу относительно легко – в отличие от ситуации, когда аргументация более слабая. Как уже отмечалось, доказать гипотезу невозможно. Ее можно только опровергнуть. Руководитель не может быть

уверен в истинности предположений, которые составляют гипотезу, потому что не существует такой проверки предположений, которая устранила бы всю неопределенность.

Чтобы принять решение в ситуации, когда аргументация в пользу или в опровержение предположений основаны на аналогиях или догадках, необходимо вынести суждение. Надо дать максимально качественную оценку имеющейся аргументации в поддержку и/или в опровержение предположений гипотезы о стратегическом вопросе. Выносится обоснованное суждение о подтверждении и/или опровержении, опираясь на опыт, интуицию и чутье руководителя. Суждение говорит о том, насколько он уверен в объяснении стратегического вопроса. Сможет ли он, используя аргументацию в поддержку или в опровержение объяснения, внушить своим значимым стейкхолдерам достаточно уверенности для того, чтобы они приняли или отвергли это объяснение? Решение принять или отвергнуть гипотезу о стратегическом вопросе имеет важные последствия. Ведь от исследования стратегических вопросов зависит разработка стратегии. С помощью стратегии компания решает вопросы, которые перед ней стоят.

Вынося суждение, руководитель, должен убедить значимых стейкхолдеров принять ваше объяснение проблемы компании. Их поддержка необходима для разработки и реализации вашей стратегии. Например, главный исполнительный директор, убеждает председателя совета директоров и других руководителей. Убеждение – это побуждение кого-либо поверить во что-либо или сделать что-либо путем аргументации. Аристотель считал, что убеждение зависит от трех элементов: этоса, пафоса и логоса. Этос – это доверие к убеждающему. Оно зависит от его компетентности, добрых намерений и эмпатии в восприятии человека, на которого оказывается влияние. Пафос – это эмоциональное влияние убеждающего. Это обращение к эмоциям человека, на которого оказывается влияние. Логос – это аргументация, которую использует убеждающий.

Задача убеждения стейкхолдеров обратно пропорциональна силе аргументации в пользу и/или в опровержение гипотезы. Если есть очень сильные (основанные на твердых фактах) аргументы, то будет относительно легко убедить стейкхолдеров принять ваше объяснение стратегического вопроса.

Задача убеждения стейкхолдеров также обратно пропорциональна степени согласованности этих стейкхолдеров. Чем сильнее различия в интересах и ценностях, тем труднее становится задача. В качестве доказательств в дискуссии со стейкхолдерами можно использовать аргументы, которые лежали в основе проверки предположений.

Необходимо убедить стейкхолдеров принять ваше объяснение проблемы, даже если последствия этого объяснения им могут не нравиться. Для перехода к этапу разработки стратегии очень важно получить согласие стейкхолдеров. Их мандат и поддержка могут понадобиться вам для разработки вашей новой стратегии.

Коммуникация со значимыми стейкхолдерами является важнейшим фактором успеха в вашем убеждении. Коммуникация включает в себя проведение презентаций, составление отчетов и организацию обсуждений с этими стейкхолдерами. Подход должен соответствовать потребностям конкретной категории стейкхолдеров.

Нельзя угодить всем, особенно если хотите убедить стейкхолдеров принять наличие стратегической проблемы. Ситуацию затрудняет то, что обычно люди с негативом реагируют на тех, кто приносит плохие новости. Но проблемное расхождение может убедить стейкхолдеров взглянуть в лицо неудобной правде и принять проблему. Это расхождение может создать у стейкхолдеров ощущение того, что дела у компании «хуже некуда», и внушить им чувство неотложности действий. Один политик как-то сказал: «Нельзя упускать возможности, которые дает хороший кризис».

Стейкхолдеры, по крайней мере, некоторые из них, могут так и не принять ваше объяснение стратегических возможностей. Они могут не соглашаться с вашим диагнозом или просто не любить перемены. Использование возможности может означать перераспределение человеческих и финансовых ресурсов из устоявшегося направления работы вашей компании в новое направление. Стейкхолдеры, заинтересованные в устоявшемся бизнесе, могут хотеть сохранить статус-кво.

Некоторые стейкхолдеры могут не согласиться ни с одним из аргументов. Возможно, потому что они и вызвали проблему компании и/или хотят извлечь из нее выгоду. Они упорно отрицают эту проблему или перекладывают вину на других. Здесь логика руководства не поможет. Если оно не может убедить стейкхолдеров, то должно вернуться к другим средствам, чтобы заставить их принять объяснение проблемы и поддержать разработку стратегии, или, как минимум, не препятствовать этому. Чтобы преодолеть различия в интересах и ценностях между стейкхолдерами-противниками и вашей компанией, вы можете использовать финансовые и другие стимулы. Можете компенсировать этим стейкхолдерам их потерю – например, дохода, власти или престижа – в результате вашей новой стратегии. Если «метод пряника» не эффективен, можно продемонстрировать наличие у себя «кнута» для того, чтобы дисципли-

нирывать этих противников, используя санкции или другие средства, чтобы повлиять на их поведение. При этом, безусловно, следует учитывать негативные последствия принуждения стейкхолдеров-противников. Своими действиями можно только усилить степень несогласия. Даже слабые противники могут создать серьезные негативные последствия для компании (может быть, не сразу, а в долгосрочной перспективе). Поэтому вы также должны рассмотреть разные способы – уступки, компромиссы и другие формы политики, чтобы побудить противников поддержать ваш стратегический процесс и отбить у них охоту саботировать его.

Формулирование ключевого вопроса

Исследование проблемы (возможности) позволяет получить актуальное, а, может быть, и исключительное понимание причин и сегментов стратегической проблемы вашей компании (или источников и сегментов стратегической возможности). У конкурентов, которые не проводили такого тщательного исследования вопроса, этих идей не будет. В таком случае вы будете иметь конкурентное преимущество при разработке новой стратегии.

Используя принятое объяснение проблемы, вы сформулируете свой «ключевой вопрос» для разработки стратегии. Этот вопрос обобщает проблему вашей компании и указывает на общую цель компании с точки зрения эффективности. Само собой разумеется, что эта цель должна быть составлена на основе SMART-принципов. Она должна быть: конкретной, измеримой, достижимой, релевантной и ограниченной во времени. Указание цели – это залог того, что ответы на поставленный вопрос будут актуальными. Этот ключевой вопрос будет служить ориентиром для разработки вашей стратегии. Ключевой вопрос о стратегической задаче вашей компании выглядит так: *«Как нам отреагировать на стратегическую проблему [указать: причину(-ы) проблемы в сегменте(-ах)], чтобы реализовать общую цель нашей компании в области ее результативности?»* Например, банк, столкнувшийся с проблемой потери прибыли в связи с конкуренцией со стороны «финтех»-компаний (данная гипотеза о проблеме была принята), может сформулировать свой вопрос следующим образом: *«Как банку отреагировать на конкуренцию со стороны “финтех”-компаний таким образом, чтобы увеличить свои доходы на пятнадцать процентов в течение следующих трех лет?»*

Ключевой вопрос для стратегических возможностей компании должен включать в себя новую и более высокую общую цель компании с точки зрения

ее результативности. Он должен звучать примерно так: *«Как нам отреагировать на стратегическую возможность [указать: источник(-и) возможности в сегменте(-ах)] реализовать новую и более высокую общую цель нашей компании?»* Например, авиакомпания, которая рассматривает возможность слияния (гипотеза о возможности была принята), может сформулировать свой вопрос следующим образом: *«Как авиакомпании воспользоваться возможностью слияния, чтобы увеличить свою прибыль на двадцать процентов в течение следующих двух лет?»*

Ключевой вопрос – это трамплин для разработки стратегии. Он упрощает задачу аналитического синтеза. Стратегия – это ваш лучший ответ на поставленный вопрос. Для определения дальнейшего направления развития стратегии необходимо заранее определить критерии оценки и ограничения новой стратегии. Эти критерии и ограничения отражают интересы и ценности компании, а также ее ресурсы и способности. Также необходимо учитывать интересы и ценности сильных стейкхолдеров. При оценке стратегических вариантов вы можете принять во внимание их позицию. Ограничения определяют границы стратегии или степень свободы для ее разработки. Какие варианты приемлемы, а какие запрещены? Новая стратегия должна быть настолько привлекательной и вдохновляющей для стейкхолдеров, чтобы они приняли вашу новую стратегию и захотели ее придерживаться. Можно достичь большей согласованности со стейкхолдерами, если включите в свои критерии оценки и ограничения решений их интересы и ценности.

Ваша компания может рассматривать несколько стратегических вопросов одновременно. Если эти вопросы не связаны между собой, то формулируются отдельные вопросы для каждого из них. Если вопросы связаны друг с другом, то они объединяются в один вопрос. Например, компания, занятая в сегменте потребительской электроники, сталкивается с двумя взаимосвязанными проблемами прибыли: насыщением спроса на свою продукцию и растущим давлением со стороны конкурентов. Объединенный вопрос звучит так: *«Как компании отреагировать на насыщение спроса и растущее конкурентное давление, чтобы обеспечить рост прибыли на пять процентов в ближайшие четыре года?»*

Разработка стратегических вариантов и выбор самого выгодного из них

Опираясь на идеи, полученные в ходе исследования стратегических вопросов, можете разрабатывать стратегические варианты. Каждый вариант должен предлагать потенциальное решение стратегического вопроса вашей компа-

нии. Но у всех вариантов, как правило, есть свои преимущества и недостатки. Один вариант может быть лучше с этой точки зрения, а другой вариант – с другой и т. д. Классический пример: стратегический вариант «А» позволяет снизить затраты, но в ущерб дифференциации, в то время как вариант «Б» приведет к самой высокой степени дифференциации, но и к более высоким затратам. Руководители должны выбирать между вариантами и балансом их преимуществ и недостатков. При этом они должны делать свой выбор в условиях неопределенности.

В условиях неопределенности границы между разработкой и реализацией стратегии размываются. Исследование стратегических вопросов, разработка и реализация стратегии рассматриваются как взаимосвязанные процессы. В данном случае постулируется, что стратегия – это гипотеза. Чтобы уменьшить риск неудачи в ходе реализации, гипотезу о стратегии заранее проверяют. Надо уметь делать выводы, отвергая гипотезы о стратегии, чтобы усовершенствовать свои гипотезы или разработать новые. Но надо признавать, что настоящая проверка новой стратегии – это ее реализация. Таким образом, можно контролировать эффективность выполнения стратегии и исследовать любые проблемы, связанные с ее неуспешностью. Надо уметь извлекать уроки из идей, которые появляются в ходе исследования стратегических вопросов, чтобы улучшить свою стратегию.

§ 5.2. Стратегия как практика

Помимо некоторых исключений, частота проявления которых в последнее время увеличивается, доминирующие направления в стратегическом менеджменте основаны на экономических идеях, т. е. на исключительном экономизме как сущности современного стратегического мышления. Теоретический контекст, обеспечиваемый экономическим подходом к стратегии, порождает реальность, в которой преобладают числа, уравнения, модели, абстрактные структуры и макроанализ отраслевой динамики. При этом из поля зрения экономиста ускользает действие стратегии, т. е. работа людей, чья задача заключается в выработке стратегии, используемые ими инструменты, заседания рабочих групп, в рамках которых рождаются стратегические идеи, язык, с помощью которого они придают стратегическую осмысленность окружающей действительности и процесс легитимизации их взглядов в качестве стратегических.

Следует отличать исследование стратегии от исследования практики стратегии [39]. Важно сосредоточиться на практике стратегии, на том, каким образом в действительности формируется стратегия, поскольку за большим документом или стратегическим планом скрывается значительная трудоемкая работа, затраченная на сбор данных, выстраивание поддержки, учет различных точек зрения, разработку стратегии и приведение ее к виду, который бы вызывал одобрение. Во многих отношениях это лишь начало: после всей этой подготовительной работы следуют утомительные попытки заручиться одобрением стратегии, убедить других, так чтобы их понимание согласовывалось с мыслями стратегов, а не с конкурирующими идеями.

При взаимодействии с практикой подход, основанный на понимании стратегии как практики, стремится к теоретической последовательности и эмпирической полезности. Теоретически он пытается объяснить, как и каким образом осуществление стратегии исходит из ее практического обоснования. Он стремится сделать это путем тщательного наблюдения за действием стратегии и работой стратегов. Эмпирически этот подход формирует совокупность наблюдений за тем, чем на самом деле занимаются стратеги.

Суть практического подхода заключается в изучении того, что делают стратеги, когда они занимаются стратегированием.

В основе концепции стратегии как практики лежит глубинный анализ того, чем в действительности занимаются стратеги, когда они разрабатывают стратегию, какие процессы задействованы при формулировании стратегии, планировании, практической реализации и т. д. В этом отношении исследования стратегии как практики являются продолжением более раннего процессного подхода, который некогда задавал повестку дня для исследований, но потом был постепенно вытеснен и уступил место многочисленным работам ученых, в большей мере ориентированных на экономику.

Исследования стратегии как практики позволяют применять различные теории и методологические решения в дополнение к массовым тенденциям, представленным более консервативными работами. Очевидно, что новый подход следует понимать как систематическую критику консервативных, гегемонистских и, как правило, североамериканских (или вдохновленных североамериканскими идеями) стратегических исследований с целью преодолеть доминирование экономического подхода к стратегическим исследованиям [49].

С начала нынешнего века наблюдается повышенный интерес к концепции стратегии как практики [47, 51, 88], акцентирующей внимание на микроанализе стратегии. При этом, как правило, используется дискурсивный подход.

Этот подход исходит из представления о том, что стратегия материализуется на практике с помощью языка; он базируется на идеях, высказанных в основополагающей статье Д. Найтса и Дж. Моргана [53].

Основное внимание уделяется стратегированию – активному процессу ее разработки и введения в действие. Подчеркивается важность внимания к структурам и контекстам, посредством которых производится процесс осуществления стратегии – ее стратегирования [12, 47, 58].

Этот подход направлен на антропологическое и социологическое изучение стратегий и стратегов посредством этнографического исследования того, чем на самом деле занимаются стратеги, формирующие стратегию. Основное внимание в данном случае уделяется культурным контекстам, дискурсивным привычкам и способам конструирования руководителями последовательностей действий, связывающих стратегию и практику воедино. И направлен на наблюдение за субъектами действий, изучение их текстов и исследование их дискурса с целью проследить, как формируется стратегия, и описать, что делают стратеги.

Согласно Р. Уиттингтону [89] ключевым новшеством концепции стратегии как практики стало рассмотрение стратегии в качестве важной социальной практики – того, что делают члены организации. А это требует серьезного анализа. Стратегия изображается как деятельность. «Стратегия» – это не только атрибут компаний, но и деятельность, осуществляемая людьми. Анализируя литературу, посвященную стратегии как практике, можно структурировать ее в соответствии с рядом важных вопросов, которые в ней затрагиваются, и таким образом изложить основополагающие принципы и процедуры данной теории.

Как задумывается стратегия?

Стратегия – это процесс, в рамках которого сиюминутные, конкретные практические проблемы выносятся за скобки, и внимание сосредотачивается на относительно абстрактных организационных свойствах с целью выработки стратегии, которая была бы устойчиво дифференцируемой. Ожидается, что возглавит процесс формирования стратегии организации топ-менеджмент, используя при этом такие механизмы, как риторика, демонстрационные методики, модели и другие инструменты, эмоции и совещания.

Концепция стратегии как практики предлагает четко выраженную точку зрения на то, как формируются рамки восприятия, в которых определяются конкретные проблемы и решения. Стратегирование означает разработку (как

правило, широкой) картины будущего, которая формирует рамки восприятия непосредственных способов действия. В этом смысле стратегия изменяет ход времени: желаемое будущее становится условием возможности действия в настоящем. Отсюда следует, что стратегия, с точки зрения стратегирования, является перформативной практикой. Концепция перформативности обращает наше внимание на то обстоятельство, что стратегирование – деятельность, связанная с конкретными действиями.

Перформативное воздействие стратегии обусловлено формами дискурсивных структур и рациональности, используемыми стратегами в качестве ресурса для обоснования и легитимизации своих практик [79].

Как распространяется информация о стратегии?

Д. Самра-Фредерикс [75] выделяет четыре основные характеристики, на которые стратеги могут ссылаться публично.

1. Забота об истине, рассматриваемой в фактологическом ключе.
2. Способность убедить аудиторию в правильности того, о чем говорится.
3. Способность выразить искренность сделанных заявлений.
4. Способность делать тезисы доступными для восприятия.

Притязания прагматических обоснований на истинность, правильность и искренность являются нормальными конституирующими особенностями почти всех условий взаимодействия, в которых мы исходим из предположения о том, что другая сторона привержена этим протоколам. Другое дело – умственное восприятие: если притязания в отношении истинности, правильности и искренности базируются на довольно общих социальных навыках, то умственное восприятие, с точки зрения стратегии, весьма специфично.

1. Умственное восприятие опирается на способность разговаривать на управленческом и стратегическом языке.

2. Умственное восприятие требует мастерства при составлении стратегии. Это подразумевает способность свободно говорить, используя термины, которые являются узнаваемо «стратегическими».

3. Смысл заключается в том, чтобы превратить стратегический разговор в аргумент, выдвигаемый в интересах организации.

Чтобы стратегия была доступной для понимания, необходимо не только использование соответствующих стратегических категорий, но и искусное позиционирование главных и второстепенных ораторов за счет использования местоимений. В стратегическом разговоре спикер позиционируется как «я» по

отношению к другим: «вы», «мы» и «они». Умственное восприятие также требует учета гендерной дифференциации. Успешный стратег уверен, настойчив, немного эмоционален и, возможно, даже агрессивен. Эмоции фиксируются и выражаются в форме соответствующих знаков уважения и доминирования, агрессии и умиротворения, в зависимости от соответствующего статуса ораторов и слушателей.

Риторическую и демонстрационную функцию в позиционировании своего понимания несут определенные термины, которые широко изучают в бизнес-школах и особенно на магистерских программах делового администрирования. Следовательно, умственное восприятие подразумевает освоение умения работать со стратегией, преподаваемого в бизнес-школах. Стратегия стала своеобразным «языком эсперанто» бизнес-школ [81]. На практике специальная техническая лексика накладывается на властные отношения. Один из примеров: когда генеральный директор подчеркивает, что данные сценарии рассматриваются как целесообразные [44], он(а) формирует рамки восприятия того, что приемлемо, из диапазона того, что возможно.

Какие навыки необходимы для разработки стратегии?

Самая базовая способность, которая необходима, – это способность поддерживать стратегический разговор, управлять им, удерживать в памяти соответствующие детали, разрабатывать его форму и основные идеи. Д. Самра-Фредерикс [74] на основе анализа взаимодействия стратегов выявляет, как с помощью своих лингвистических навыков они конструируют стратегические реалии, в том числе общее понимание будущего. Она начинает с наблюдения Д. Барри и М. Элмса [13] о необходимости изучать то, как стратеги используют язык для определения значений и формирования «дискурса, задающего направление». Как утверждает Д. Самра-Фредрикс, большая часть работы, связанной со стратегией, выполняется в ходе обсуждений. Д. Самра-Фредрикс создает новое направление в исследованиях стратегий, которое анализирует, каким образом осуществляется стратегирование в процессе взаимодействия в режиме реального времени.

Анализируя разговоры, происходящие естественным образом, она демонстрирует то, как с помощью вступительных замечаний стратег задает тон своей последующей речи. Умелый разговор задает тон.

Стратегический разговор направлен на создание «объективных фактов»: вот конкурентная угроза, вот стратегические возможности, а вот желаемые

инновации. Слова и образы создают стратегический мир, который необходимо понять тем, кто посвящен в стратегические беседы, с использованием категорий легитимности и социальных конструктов. Роль стратега заключается в том, чтобы ввести эти термины в оборот и убедительно их применять. Внимание к трудноуловимым потокам взаимодействия позволяет нам понять, насколько убедительно они могут это делать.

Д. Самра-Фредерикс [74] выделяет шесть факторов, определяющих межличностную компетентность в сфере стратегии. Это включает в себя следующие умения.

1. Говорить о формах знаний: проявлять имплицитную компетентность в использовании локально и ситуационно значимых и типичных категорий для создания убедительной истории организации.

2. Смягчать и соблюдать протоколы человеческого взаимодействия (уважая и соблюдая моральные нормы) – это предполагает достижение политического позиционирования предпочтительных анализов и выполнение этого с уважением к репутации других авторитетных лиц. Особенно важно умелое использование местоимений, которые помогают объединить или разделить – «мы», «организация», «команда», а не «они», «конкуренция», люди, которые не являются «членами команды» и т. д.

3. Умение ставить вопросы и делать запросы: опытные стратеги умеют возводить рамки «разумности» таким образом, чтобы это сдерживало возможность противодействия со стороны других (мнения которых будут считаться не укладывающимися в разумные рамки), часто оставляя этих других только удивляться тому, как их смогли обойти.

4. Правильное проявление эмоций: во многих случаях стратегирование представляет собой работу с эмоциями, так как чувства разочарования, энтузиазма и энергичный настрой передаются словами, жестами, взглядами и позами.

5. Использование метафор: важным навыком успешного стратега является способность применять уместные и меткие метафорические образы, метафоры, которые будут задавать дальнейшие рамки обсуждения.

6. Умение работать с историей: способность сплести прошлое, настоящее и будущее из доступных в дискурсе образов, сюжетных линий и тем, при этом уметь делать это в импровизации, в действии, в разговоре.

Кроме того, важно знать, когда именно это следует делать (выбирать «подходящее время»). Требуемые навыки являются главным образом политически, культурно и ситуационно релевантными – они работают над созданием и ограничением смысла в конкретных стратегических ситуациях. Они

показывают, что вы можете в любой обстановке вести серьезную и достойную беседу о стратегии.

Рамки восприятия проблем формируются с помощью языковых средств [59]. Однако стратеги не только говорят. Л. Хераклеос и К. Джейкобс [42] показывают, какую роль в облегчении процессов осмысления при проведении глубоких изменений играют материальные средства. С этой целью могут использоваться видеоролики и художественные фильмы, а также сценические постановки с участием старших стратегов. А. Карлсен и его коллеги [21] говорят о таких средствах работы над стратегией, как художественные фильмы, построение моделей и прототипов. Р. Уиттингтон и соавт. [90] рассуждают о физических объектах как об особых коммуникативных средствах.

Важно задействовать и риторически привносить в организацию события, объекты и действующих лиц [77], равно как и правильно выбирать способы проведения совещаний [44], использовать предметы и средства (например, PowerPoint, флип-чарты и т. д.) [52], передавать правильные эмоции [92] и активизировать необходимые формы знаний.

Определенная часть процесса разработки стратегии, абстрактная и удаленная, проводится на закрытых совещаниях по стратегии, что ограничивает вовлеченность участников организации в ее формирование [60]. Другие процессы разработки стратегии, напротив, происходят на совещаниях, которые поддерживают самовыражение, диалог и предметность, что позволяет обеспечить более широкую вовлеченность [48]. Зачастую ранние этапы выработки стратегии производятся элитами в условиях секретности, а публичное заявление следует гораздо позже, после того как были намечены контуры стратегии. Именно на этом этапе ключевым инструментом стратегии становятся совещания: на них можно представить стратегию, вычислить масштаб сопротивления, заручиться поддержкой или взрастить оппозицию.

А. Спи и П. Джарзабковски [49] высказывают мысль о том, что стратегические инструменты, такие как SWOT-анализ или сценарное планирование, на практике работают и как средство достижения желаемых результатов, и в символическом плане. Такие инструменты полезны для обсуждения стратегии в кругах высшего руководства, например, во время рабочих совещаний [45]. Они предоставляют единый язык, на котором можно обсуждать стратегические вопросы [13, 84]. Инструменты позволяют вести политические игры и другими способами: через воспрепятствование единому пониманию, в частности между разными иерархическими уровнями, через структурирование и формирование информации [40] и легитимацию интересов авторитетов [43]. Важную роль

также играют рутинные события, такие как совещания по стратегии, дни отдыха от работы, корпоративные обеды, ежегодные циклы планирования и другие мероприятия, которые повторяются с циклической частотой и становятся основными событиями, в которых эти инструменты выставляются на всеобщее обозрение.

Как происходит легитимизация стратегии?

В процессе работы над стратегией происходит борьба за легитимность через согласование действий с социально значимыми структурами [83]. Для легитимации или делегитимизации стратегий и предложений могут использоваться такие практики, как постановка вилки вопросов, регламенты поочередного участия, голосование и закулисное управление.

Стратегия связана с институциональной логикой, особенно в узкопрофильных организациях. Институциональная логика предоставляет дискурсивный реквизит для легитимизации стратегии. Применяя при формировании стратегии анализ пяти сил Портера, вы опираетесь на легитимность, которой обладает подход Портера в качестве широко институционализированного способа понимания стратегии.

В большей части эмпирических ситуаций происходит борьба между институциональными логиками, которые «частично совпадают» с конкурирующими логиками [80]. Вы опираетесь на инженерную логику; она – на дизайн; он исходит из финансовых соображений. Как правило, в коммерческих организациях эти логики сводятся к «прагматическим критериям», и победу обычно одерживают те, которые ориентированы на наибольшую прибыль.

Идея институциональной логики довольно проста. Организации – это арены, которые объединяют множество разных игроков и заинтересованных сторон. Для того чтобы попытаться понять и осмыслить ситуацию, в которой они находятся, люди опираются на авторитетные мнения профессиональных экспертов, консультантов и т. д. Широкое признание способа осмысления формирует институциональную логику.

Институциональная логика организаций, ориентированных на получение прибыли от инвестиций в пользу владельцев капитала, совершенно ясна: организация должна делать все, чтобы получить прибыль, а не убыток. Формулировать стратегию с простым нарративом и согласованными ориентирами легко, если у организации четкая и последовательная цель.

Но не везде все может быть настолько просто. Например, в сложных организациях, управление которыми трудно свести к одним лишь «прагматическим критериям», например, в больницах, университетах или социальных учреждениях. Управлять торговой фирмой намного проще, чем некоммерческой организацией. В коммерции всегда есть прагматические критерии. Однако если следовать только этим критериям при управлении, например, больницей, то это может означать смерть некоторых пациентов и отказ в лечении другим по причине, что пациент слишком стар, что лекарства слишком дороги, что у других пациентов проблемы более серьезные и т. д. Некоторые пациенты будут считаться менее прибыльными, чем другие, особенно в коммерческих больницах [71].

Работа над формулированием стратегии в сложных некоммерческих организациях требует учета множества аспектов двух или более конкурирующих логик [38]. Разные институциональные логики определяют разные способы формулирования правил игры. В этих случаях разработка стратегии становится в большой степени политическим процессом. Необходимо увязать между собой значительно большее число профессиональных интересов. Необходимо принять во внимание клиентов, чьи расплывчатые предпочтения трудно измерить в ценовом выражении. И действительно, неправильно даже думать о больных людях в больницах как о клиентах, а не как о пациентах. Урегулирование настолько расплывчатых и трудно поддающихся количественной оценке интересов, как жизнь, здоровье и благополучие, а также обучение и научные исследования, – намного более сложная задача, чем продажа продуктов, как ясно показывают К. Оффе и Х. Визенталь [66].

Противоречия существуют не только между профессионалами разных мастей: практикующие специалисты зачастую сами действуют на стыке различных институциональных логик. Такие ситуации могут быть источником стратегического творчества, инноваций, «институционального предпринимательства», когда практика или концепции из одной области переходят в другую.

Как излагается стратегия?

Повествовательная структура играет в практике стратегии большую роль. К. Фентон и А. Лэнгли [34], А. Браун и Р. Томпсон [18], а также Е. Ваара и А. Педерсен [82] подчеркивают роль организационных историй и легенд. Тем не менее Нэнси Дуарте показывает, насколько эффективны истории, которые способны возбудить сильные эмоции среди своих слушателей. Она показывает,

как и Мартин Лютер Кинг-младший, и Стив Джобс применяли истории схожего формата, противопоставляя статус-кво (или «Что есть») своему пониманию будущего («Что может быть»).

В своих историях они использовали ритм и повторы, чтобы подчеркнуть огромную пропасть между этими двумя концепциями, прибегали к поэтике и эмоциональному описанию нового мира из возвышенной идеи «Что может быть», который будет процветать. И Кинг, и Джобс использовали нарративную структуру, описанную Дж. Кэмпбеллом [20] как путь героя, на котором герой сталкивается с напастями, попадает во мрак и отчаяние и, наконец, побеждает, хотя в действительности все обычно заканчивается его трагической смертью.

Многое зависит от историй, которые рассказывают о стратегии, а также от нарратива, на котором строятся стратегические документы. Истории об организации – это инструмент, который используют стратеги и который будут использовать против них оппоненты. Истории выстраиваются по форме и образу дискурсов и допущений, в которые они встроены [79].

Поскольку стратегия излагается в формальном ключе, она должна быть гибкой, чтобы подстраиваться под меняющиеся обстоятельства. Например, нарратив стратегии часто подвергается корректировке и переформулированию с тем, чтобы стратегическая программа апостериори выглядела более успешной, дальновидной и безупречной, чем она была на самом деле. Успешные стратеги обычно превозносят стратегический потенциал своих победных формул, игнорируя при этом другие структурные факторы.

Р. Чиа и Б. Маккей [22] полагают, что стратегические практики отличаются, как правило, бездумным принятием ряда базовых нарративов и концепций, обусловленных глубоко укоренившимися, но зачастую бессознательными предположениями и убеждениями.

Последние приобретаются с культурой и воспринимаются на бессознательном уровне. Они заимствуются из той среды, в которой происходит работа над стратегией. Когда стратегии терпят неудачу, что периодически случается, и когда организациям приходится от них отступать, появляется необходимость в нарративе, который бы преподнес отступление от стратегических целей как нечто отличное от провала.

П. Эрикссон и Х. Лехтимяки [32] изучили стратегические документы, чтобы показать, как практика применения риторики в стратегических текстах может отражать специфические и проблематичные допущения относительно стратегии и роли отдельных участников. Д. Самра-Фредерикс [74] фокусиру-

ется на риторических навыках, которые стратеги используют для убеждения других в правильности своих идей и побуждения их к действию. М. Эззамель и Х. Уиллмотт [33] показывают, как формулировка утверждений о стратегии составляет основу для отношений власти в организации. Все эти подходы предполагают, что для понимания стратегии необходимо внимательно учитывать процессы ее формирования и развертывания.

Н. Филлипс и соавт. [67] утверждают, что дискурс стратегии непрерывно и рекурсивно воздействует на индивидуальное осмысление, формирующееся под воздействием текста. Когда стратеги пишут или говорят как стратеги, они занимаются повествовательной деятельностью, которая связана с политикой. Они хотят сформировать то, как организации, клиенты и заинтересованные стороны воспринимают организацию. Они стремятся убедить сотрудников своей организации и окружающих ее третьих лиц понимать организацию в тех терминах, в которых она им преподносится.

П. Лайне и Е. Ваара [55] отмечают, что, если мы хотим понять конкретные стратегические тексты и дискурсы, в которые встроены эти тексты, нам необходимо изучить рассматриваемый социальный контекст. Кроме того, все подобные стратегические тексты будут обнаруживать важные ритуальные элементы выработки стратегии, такие как определение «миссии» и «видения», которые стали основными характеристиками стратегии.

Среди других ритуалов можно назвать рутинные шаблоны смыслообразования и поведения, которые используются для принятия организационных решений, а также выраженные традиции и методы, действующие в конкретной организации в отношении конкретных стратегических процессов. Стратегию следует рассматривать как нечто, вокруг чего разворачивается борьба между конкурирующими группами внутри организации в их стремлении придать своим определениям статус доминирующих. Для этого они пытаются настроить восприятие смыслов таким образом, чтобы оно отображало то, что они принимают за свои стратегические интересы.

Очевидно, что авторитет стратегии зависит не только от того, что она делает или пытается сделать. Он также неотъемлемо связан с тем, как конкретные стратегические дискурсы излагают понимание упорядочения организации и ее отношений – как внутренних, так и внешних, с нарративами, которые находятся под защитой талисмана корпоративной легитимности. Это одна из причин, по которой дискурсивная борьба за стратегию может быть настолько острой: значительной легитимностью будет обладать тот, кто «является автором» принятой стратегии.

Большая часть стратегического мышления направлена на то, чтобы выработать привычный порядок решения вопросов и проблем, чтобы создать нарративы, которые связали бы прошлое и будущее и в которые были бы встроены текущие интересы. На практике это может означать следование в той или иной степени однообразной официальной позиции, что требует способности к многословию и умения неустанно повторять одно и то же.

Как консультанты делают стратегические расчеты?

Стратегия, чтобы заручиться поддержкой, должна создавать абстрактный, но четко определенный объект, воплощенный в совокупности заявлений и описаний. Последние разрабатываются, как правило, небольшим числом высококвалифицированных и уполномоченных лиц, которые могут быть либо членами топ-менеджмента организации, либо консультантами, нанятыми для выработки стратегии, – людьми, которые, как предполагается, обладают исключительным пониманием общей картины. Утверждалось, что успех многих стратегических средств обусловлен их доступностью: обычные менеджеры могут быстро их понять, а простота их использования обеспечивает легитимность. Однако в ситуациях, когда действующие принципы легитимности разрушаются, когда привычные процедуры больше не представляются уместными, когда организация испытывает нехватку спонтанного адаптивного мышления или когда у нее появляется новый генеральный директор, который хочет сделать большой прорыв, тогда бывает очень полезно прибегнуть к помощи консультантов.

Консультанты являются ключевыми игроками в формировании дискурса стратегии наряду с другими игроками, такими как бизнес-школы и гуру.

Консультанты предлагают множество техник, инструментов, методов, моделей, структур, подходов и методологий в поддержку стратегического управления [23]. Консалтинговые компании и разрабатывают, и широко применяют эти инструменты. Частная интеллектуальная собственность, встроенная в конкретные инструменты, и неоднородность продуктов приводят к сменяемости подходов в рамках более или менее согласованной конструкции. У каждого из инструментов свой срок жизни, и они регулярно сменяют друг друга.

В практическом плане при консультировании по вопросам стратегии происходит по крайней мере частичный перевод концепций, выработанных исследователями стратегии, в организации, которых обслуживают консультанты. По мнению П. Джарзабковски и Д. Уилсона [50], теоретические знания

изначально упрощаются до инструментов стратегии, такие как пять сил Портера, портфельная матрица BCG или структура РОП и концепция динамических способностей. Перевод теоретических концепций в организационную практику никогда не бывает безупречным: в ходе этого процесса происходит изменение концепций, поскольку практикующие специалисты по вопросам стратегии экспериментируют с инструментами, модифицируют и применяют их в процессе, по причине чего инструменты приводятся в соответствие с собственными представлениями консультантов о практике [91]. Такое применение становится впоследствии материалом для дальнейшего анализа стратегии как практики в рекурсивном цикле, потенциал которого никогда не иссякает.

С некоторой точки зрения консультант выступает в качестве организационного терапевта, инициирующего обсуждение стратегии, которое бы в противном случае не состоялось. Они вводят в практику новые вопросы для обсуждения и новые инструменты, с помощью которых члены организации могут перестроиться – изменить свои системы или процессы, или же все сразу.

Учитывая, что в консалтинге нет «обязательных структур» [35] фактически мы можем различить четыре типа консультирования (табл. 5.1).

Что делают стратегические лидеры на практике?

Большая часть практики развития лидерских качеств связана с попыткой превратить транзакционных лидеров в трансформационных лидеров. Транзакционные лидеры умеют ставить цели, формулировать четкие договоренности и предоставлять конструктивную обратную связь для того, чтобы все были при деле [15, 46]. В отличие от них, трансформационные лидеры воспринимают стратегию как спонтанную, как процесс.

Традиционно считается, что такие трансформационные лидеры стремятся быть харизматичными, вдохновляющими, интеллектуально стимулирующими и внимательными к каждому отдельно взятому человеку, помогая сотрудникам превзойти личные интересы на благо более широкого видения организации, вдохновляя своим видением других, воодушевляя их на энтузиазм в работе и подвергая сомнению устаревшие положения. Они преобразуют существующую организационную культуру, стратегию и структуру.

Трансформационное лидерство особенно актуально в условиях перемен [10, 14]. Трансформационных лидеров часто считают великими лидерами – теми, кто может вывести организацию из положения, в котором она находится сейчас, туда, где она может работать намного лучше с точки зрения ее критериев ценности.

Таблица 5.1

Четыре типа консультирования

Тип стратегии	Применение к организациям	Примеры инструментов и методов
Организационная хирургия	Организационные проблемы можно решить путем физического изменения структуры организации, не затрагивая ее знания	<ul style="list-style-type: none"> • Жесткий бюджетный контроль • Разукрупнение • Аутсорсинг • Радикальный реинжиниринг
Организационное перевооружение	В соответствии с рекомендациями консультантов в организации можно грамотно провести частные изменения, которые будут способствовать улучшению функционирования и более свободному процессу приобретения знаний благодаря вмешательству технологий, как правило, ИТ-систем	<ul style="list-style-type: none"> • Наблюдение за сотрудниками через ИТ • Комплексное управление качеством, основанное на строгом регулярном отборе проб • Организационная реструктуризация в соответствии с системами формирования структуры • Подготовка сотрудников для улучшения выразительности с точки зрения нового режима структуры и технологии
Организационная терапия	Организации сложны, их можно изменить или усовершенствовать только посредством процессов самонализа и восстановления их имиджа, что непосредственно связано с мышлением и действиями сотрудников организации	<ul style="list-style-type: none"> • Программы культурных изменений • Программы стратегических изменений • Глубокий пересмотр организационной идентичности
Организационная философия	У организации должна быть более возвышенная цель, к которой должны стремиться все члены организации и которой они должны соответствовать, – тех, кто не следует этой цели, следует изменить или удалить из организации	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка заявлений о видении и миссии • Трансформационное лидерство • Социальное и корпоративное гражданство

То, что лидеры должны делать в отношении стратегии, – так это, в сущности, отвечать на развитие событий по мере стратегирования. Они должны использовать ресурсы, доступные им как практикующим стратегам, и быть готовыми применять социоматериальные подходы. Их стратегия должна увязывать цели, средства и эмоции, соответствующие определенному набору подходов. Стратегическая модель разъясняется сотрудникам по мере формирования с помощью информационных сообщений и историй. Успех любой конкретной стратегии зависит от способности тех, кто ее разрабатывает, предвидеть внутренние и внешние возможности и угрозы и реагировать на них благодаря тому, что все разделяют одну точку зрения. Сюда относятся основные элементы создания смыслов и передачи впечатлений.

Если говорить о создании смыслов, то топ-менеджеры будут стараться транслировать единую точку зрения среднему звену, а также профессиональным стратегам, линейным менеджерам и специальным подразделениям, внешним заинтересованным сторонам, включая клиентов, инвесторов, стратегических партнеров, партнеров по технологиям, а также консультантам. В работу по формированию стратегии могут быть вовлечены все эти стороны.

Как компании приобрести статус знаменитости на практике?

Очевидно, что среди корпораций есть знаменитые. Некоторые из таких компаний стали известными сами по себе, другие – благодаря тому, что привлекли на руководящую должность действующую знаменитость и примкнули к его славе. Некоторыми явными примерами являются Apple и Стив Джобс, Microsoft и Билл Гейтс, Virgin и Ричард Брэнсон, а в индустрии моды – Виктория Бекхэм.

Практическая деятельность компаний-знаменитостей направлена на то, чтобы «привлечь широкое общественное внимание и вызвать положительные эмоциональные отклики со стороны заинтересованных групп» [72]. Знаменитость является нематериальным активом такой компании. Она поддерживает статус компании, ее легитимность и репутацию, формирует имидж и обеспечивает признание со стороны заинтересованных групп – именно благодаря этому активу Apple стала одной из самых дорогостоящих компаний на планете. В. Риндова и соавт. считают, что известность строится вокруг редких и не поддающихся подражанию новых качеств, которые намеренно инсценируются и режиссируются: вспомните Стива Джобса с его театральными запусками новых продуктов или штаб-квартиру Googleplex компании Google, ее шеф-

поваров и неторопливый стиль работы. Это примеры бунтовщиков против традиций, компаний, которые специально нарушили правила и в конечном итоге стали лидерами рынка, институциональными предпринимателями, переосмыслившими свои области деятельности.

Статус знаменитости как нематериальный актив стратегии компании является по своей сути рискованным. Он всегда носит преходящий характер, поскольку те качества, которые положительно выделяли компанию в одно время, могут с течением времени стать обязательствами. Подтверждением тому является история Enron: ее восхваляли такие стратеги, как Гэри Хэмел и журналы типа Fortune, однако компания рухнула, как карточный домик, увлекая за собой своего аудитора – компанию Arthur Anderson. Совсем другой пример нам дает Apple: изначально ее знаменитость была следствием необычности, а не источником преимущества: компания изготавливала компьютеры, которые не соответствовали отраслевым стандартам и были дороже по цене.

Только после того, как компания сориентировалась на более широкий спектр высокотехнологичных продуктов, особенно iPod, iPhone и iPad, она стала такой же успешной, какой она является сейчас.

Знаменитый генеральный директор является одним из способов воплощения базовых мифов об организации в сознании ее сотрудников, клиентов и заинтересованных сторон. Известность генерального директора создает, выражаясь терминами С. Льюкса [56], третье измерение компетенций компании или, как пишет Е. Шейн [76], глубинные структуры корпоративной культуры: директора воплощают в себе внутренние ценности организации, такие как, например, упорство и смекалка у Баффета, удовольствия у Брэнсона или конструкторское мышление и рационализаторство у Джобса. Мифы могут выполнять функции культуры, представляя собой механизмы скрытого ненавязчивого контроля, при которых действия направляются общими нормами и ценностями. В данной ситуации культура может выполнять многое из того, что обычно регулируется правилами и структурами. В то же время такие правила и структуры являются, как известно, олицетворением политических отношений, формирующих характер отчетности, взаимодействия, обязанностей, сфер ответственности и т. д. Часто структуры и правила, которые принимает организация, выбираются потому, что они отражают символически мощные средства, которые хорошо воспринимаются в институциональной среде. Благодаря своей респектабельности они помогают укрепить легитимность организации.

Ахиллесова пята практической реализации стратегии знаменитости – это ситуация, в которой оказывается компания, когда ее генеральный директор,

пользующийся широкой известностью, умирает, уходит в отставку или лишается доверия. Социолог Макс Вебер [86] окрестил эту проблему «рутинизацией харизмы». Если организации необходимо сменить харизматичного лидера, она может стать неуправляемой или быть разграбленной соперниками. Эта ситуация особенно проблематична в случае, когда идентичность организации тесно связана с личностью харизматичного лидера. Харизма, которую проецирует человек, по своей природе эфемерна и преходяща. Вебер утверждал, что, когда приходит время смены харизмы, ее следует обязательно направлять по одному из трех путей: либо размывание харизмы, либо традиционный авторитет, либо рационально-правовой авторитет. Семейные компании, которые готовят одного из членов семьи на смену генеральному директору, стремятся установить традицию. Организации, которые назначают на эту должность человека, не имеющего к семье основателей никакого отношения, обычно стараются «упорядочить» функцию руководителя в части его обязанностей на должностном посту. Те организации, во главе которых стояли знаменитости, больше не могут полагаться на чисто харизматические качества этих людей после того, как те покинули свой пост. Чтобы организация могла выжить и процветать в будущем, стратегия знаменитости должна носить официальный характер [79].

Стратегия как практика представляет собой одну из самых разнообразных и быстро развивающихся областей исследований в области стратегического менеджмента наших дней. Основное внимание уделяется тому, что именно делают стратеги в процессе работы над стратегией. Отчасти цель исследований состоит в том, чтобы снять со стратегии покров таинственности, описать ее инструменты как социально сформированные средства, использование которых является неотъемлемой составляющей практической деятельности, позволяющей добиться нужного эффекта.

Поскольку исследование практической стороны стратегии не является хоть сколько-нибудь директивным, многие традиционные исследователи стратегии, преподаватели и практики выступают против него, отвергая его как чисто описательный метод исследования. Удивительно, но директивные подходы, коих существует целое множество, зачастую совершенно не учитывают те допущения, которые обеспечивают возможность их существования. Стратегия как практика такого недостатка не имеет и в этом ее огромное преимущество.

Одна из слабых сторон стратегии с точки зрения практики заключается в том, что исследователи уделяют внимание главным образом тем элементам стратегии, которые являются как доступными, так и поддающимися наблюдению. Исследование, запущенное под лозунгом изучения практической

стороны стратегии, имеет один вполне очевидный пробел – это элиты. Для анализа менее открытых для наблюдения и менее доступных элитных мест, в которых решаются стратегические вопросы (залы заседаний и клубы), требуются иные подходы к стратегии, чем те, которые основаны непосредственно на полевых исследованиях. Мы сравнительно меньше знаем о практике работы над стратегией в высших эшелонах власти и о том, где и как эта стратегия вырабатывается и осуществляется. Эти процессы происходят, как правило, в условиях большой секретности. Они часто скрываются за заявлениями о конфиденциальности коммерческой информации. В эти цитадели власти редко приглашают посторонних людей, таких как исследователи.

Наибольшую часть процесса формулирования стратегии вряд ли можно назвать демократичной. Чтобы увидеть, как понимается и формируется стратегия, нужно быть посвященным в события элит, быть вхожим в их клубы, залы заседаний, загородные резиденции и на неофициальные обеды. Именно по этой причине тема взаимосвязи между управленческой элитой и стратегией наименее раскрыта в практической стратегии: существует совсем небольшое число исследований, которые переносят нас в сердце элиты и ее технологий работы со стратегией, которые формируют последнюю [65].

Кроме того, в своем акценте на практику стратегии практический подход может стать чрезмерно ориентированным на процесс формирования стратегии и упускать из виду как ее содержание, так и необходимость противостоять конкурентам. В этом смысле практический подход следует рассматривать как основу процесса выработки стратегии. Однако именно стратегия на практике является наилучшей основой для внедрения в сознание менеджеров подхода «создания смыслов»: в процессе «стратегии на практике» формируются дискурс и нарратив, т. е. содержание стратегии.

§ 5.3. Сценарное планирование

В последнее время для управления будущим развитием организации широко применяется такой инструмент стратегического видения, как сценарное планирование. Сценарное планирование известно давно, широко применялось в 70–80-е годы прошлого столетия. Известным апологетом данного метода формирования нового стратегического видения являлся М. Портер [2].

В настоящее время сценарное планирование получило «как бы второе рождение», но сущность его претерпело существенное изменение. Теперь

сценарное планирование рассматриваются многими, как инструмент стратегического рефрейминга [70], а не как некая совокупность наиболее вероятных исходов событий (оптимистическая, пессимистическая и наиболее вероятностная оценка).

Планировщики начинают с изучения четырех факторов внешней среды, которые, по их мнению, задают направление будущего организации. К ним относятся сканирование возможной социальной динамики, экономических, технологических и политических вопросов, которые могут оказать влияние на организацию в будущем. По сути, специалисты по планированию сценариев стремятся составить сложный ответ на множество вопросов, ответы на которые будут определять воображаемые границы будущих действий. Фактический состав вопросов, которые рассматривают специалисты по планированию сценариев, будет творчески варьироваться от случая к случаю, поскольку к каждой ситуации они подходят индивидуально. Как правило, они исследуют области, указанные в табл. 5.2.

Они используют эти вопросы для проведения серии интервью с командой топ-менеджеров и любыми другими членами организации, которых они сочтут нужным опросить. Собранные данные рассматриваются как зеркальное отображение организации и ее задач, которые становятся предметом обсуждения с командой руководителей на последующем совещании. На этом совещании специалисты по планированию сценариев в сотрудничестве с членами руководства выявляют важнейшие факторы неопределенности и то, что, по мнению участников совещания, следует с ними делать.

Выявленные ключевые факторы формируют основу для разных сценариев. Эти сценарии описывают то, к какому исходу могут привести движущие силы, в соответствии с утверждениями о предопределенных элементах и важнейших факторах неопределенности. Чтобы обрисовать возможные сценарии, специалист по планированию побуждает членов организации определить, какая из движущих сил является наиболее важной. Что является наиболее непредсказуемым и что представляется неизбежным? Идея состоит в том, чтобы сформировать нарративы, которые будут лучше всего отражать динамику ситуации. После детальной проработки трех сценариев необходимо определить, какие решения следует принять. Если решение благоприятно отразится только на одном из нескольких сценариев, то принимать его рискованно. Вопрос, который необходимо обсудить руководству, заключается в том, как адаптировать стратегию для того, чтобы она стала более жизнеспособной в случае, если желаемый сценарий не будет реализован в соответствии с прогнозами. После

Таблица 5.2
Вопросы для планирования сценариев (по материалу [73])

Задачи	Вопросы	Обоснования
Важнейшие вопросы	Какие из проблем вы назвали бы важнейшими проблемами будущего? Если беседа затягивается, задайте уточняющий вопрос: «Предположим, что я ясновидающий, и у меня есть полное представление о том, что случится в будущем. Что бы вы хотели от меня узнать (движущие факторы стратегии)?»	Здесь специалист по планированию сценариев ищет данные о том, в каком направлении движется промышленность или организация; какие события могут повлиять на нее и вынудить ее измениться
Благоприятный результат	Допустим, у организации все сложится удачно; будущи оптимистичным, но реалистичным, расскажите о том, каким вы видите желаемый исход (факторы положительного сценария)	Здесь специалист по планированию сценариев ищет данные о том, что действительно может сделать организацию успешной
Неблагоприятный результат	Если бы все сложилось очень плохо, то какие ключевые факторы вам нужно было бы принять во внимание, чтобы это предотвратить (факторы негативного сценария)?	Здесь специалист по планированию сценариев ищет информацию о том, что угрожает организации, что подводит ее под риск?
Внутренние системы	Где необходимо изменить культуру, структуру или процессы: что, по вашему мнению, может пошатнуться организации для достижения желаемого будущего (преобладающие действия)?	С помощью этих вопросов исследователь сценариев пытается выяснить, что знают члены организации о том, что им нужно будет делать
Уроки из прошлых успехов и неудач	Если оглянуться назад, то, что бы вы определили как важные события, которые привели к нынешней ситуации (важнейшие траектории)?	Здесь аналитик пытается определить основные движущие факторы, которые способствовали формированию текущего положения дел
Решения, которые необходимо принять	Если заглянуть вперед, то какие, по вашему мнению, действия необходимо предпринять в ближайшее время (стратегические приоритеты)?	Этим вопросом исследователь сценариев стремится выделить те факторы, которые необходимы для реализации сценария изменений
Если бы все зависело от вас	Если бы вас не связывали никакие ограничения, и вы могли бы руководить тем, что происходит, то, что еще вы хотели бы добавить (вопрос-«эпифания»)?	Здесь специалист по планированию сценариев мыслит вне границ («инерционного сценария») и исследует возможности будущего

определения различных сценариев необходимо выбрать несколько критериев, по которым можно будет отслеживать развитие стратегии.

Если сценарии проработаны должным образом, то они будут помогать выявлять действия по ряду ключевых показателей и составлять их в упорядоченную картину последствий. Это напоминает игру в шахматы, где противники постоянно стремятся предотвратить потенциальные действия другого игрока – точно так же, как поступают и их противники.

Оливер Фримен считается одним из ведущих сторонников сценарного планирования во всем мире. Работая в консалтинговой фирме Global Business Network, Оливер провел программы по планированию сценариев во многих международных организациях. Он признан поистине инновационным мыслителем на передних рубежах науки о стратегии.

Имея обширный опыт публикаций в прессе, Оливер провел множество конференций, семинаров и учебных программ по стратегии и планированию сценариев. Уделяя повышенное внимание способам упрощения процедур и консультаций, Оливер разработал интенсивный двухдневный курс по сценарному планированию и стратегическому лидерству, чтобы помочь организациям в перестройке их долгосрочного видения с учетом действующих стратегических концепций и принципов планирования сценариев.

Оливер говорит: «Будущее лежит не там, куда нас ведет линия тренда <...>. Мы используем определение стратегии, чтобы обозначить путь в будущее, который поможет нам достичь устойчивой согласованности между нашей организацией и средами, в которых она может работать».

Оливер предлагает инструмент Q.U.E.S.T как структурированный метод поиска будущих сценариев. Первой задачей в соответствии с этим подходом является определение приоритетов и выявление границ проблем или вопросов (Questions), для которых необходимо построить сценарии. Далее необходимо глубокое понимание среды будущего (Environment), в которой должны разворачиваться сценарии. На этом этапе необходимо бросить вызов существующим парадигмам мышления и рассмотреть альтернативные, но вероятные ситуации, которые признают возможность определенного давления на организацию. Здесь в соответствии с методикой необходимо изучить такие факторы, как идеи, природа, общество, политика, экономика, культура и технология. Опираясь на глубокое понимание вопросов, которые могут возникнуть, вероятных проблем и воздействий, постройте сценарии (Scenarios) альтернативного будущего вашей организации. Создайте яркие сценарные раскадровки; нарративы, которые помогут вам ответить на вопрос: «А что, если?» Наконец, приступите

к осмыслению последствий для текущей стратегии, на которые указывают эти трансформационные (Transformative) сценарии. В правильном ли направлении вы движетесь? Все ли варианты вы рассмотрели [79]?

§ 5.4. Портфельное управление проектами как метод реализации стратегии

Исследования показывают, что в среднем 95% сотрудников не знают о стратегии своей организации [16]. Подавляющее большинство руководителей не имеют представления о том, насколько проекты их организаций согласуются с общей корпоративной стратегией. Более 75% менеджеров проектов сомневаются в том, что выполняемая ими работа соответствует корпоративным целям, а 17% из них уверены, что она не имеет к ним никакого отношения [8]. «Колеса» (идеи, миссия, видение, ценности и стратегия) крутятся, не касаясь «дороги» (повседневной деятельности предприятия) [19]. В результате сотрудники из всех сил пытаются понять, как их действия и поведение могут способствовать или препятствовать созданию ценности в их организации. Очень важно наладить эффективное общение с сотрудниками о стратегических целях и о том, как их поведение и действия могут помочь в достижении организационных целей [17]. Пример ведущих мировых компаний показывает, что успех зависит не только от поиска самых творческих и перспективных сотрудников, но и от поддержки, стимулирования и укрепления тех вещей, которые, как всем известно, эти сотрудники должны делать, но которые часто упускают из виду. Это суждение также относится к коммуникации [25].

Способность совершенствовать коммуникацию и согласовывать стратегию бизнес-направлений обеспечивает портфельное управление [27]. Портфели меняются вместе со стратегическими целями организации. Успех портфеля измеряется его эффективностью и оптимальным использованием инвестиций. Портфель предназначен для выполнения одной или нескольких организационных стратегий и достижения операционных целей [26].

Устанавливая четкую взаимосвязь между стратегией и действиями, эффективное управление портфелем обеспечивает сцепление «колес» с «дорогой». Портфель – это место, где стратегия (ориентированное на действия производное миссии, видения и ценностей) встречается с операционной деятельностью [19].

Успешные компании отличаются от своих конкурентов прозрачностью и последовательностью стратегии. В выполнении своей корпоративной стратегии организация может быть зрелой настолько, насколько развиты ее процессы управления портфелем. Управление портфелем может привести к созданию конкурентных преимуществ только при наличии последовательной стратегии. В отсутствие управления портфелем стратегическое направление будет не более чем «чувством», которое спускается вниз по иерархической структуре и о котором изредка вспоминают [19], а не методом, приносящим измеримые результаты. Управление портфелем в буквальном смысле воплощает стратегию в жизнь.

Портфельное управление проектами – это, по сути, управление информацией о реализации стратегии. И действительно, оно наделяет тех, кто принимает решения, возможностями понимания, прогнозирования и контроля, которые позволяют им оценивать, выбирать, приостанавливать и даже аннулировать проекты (программы), а также устанавливать и пересматривать приоритеты среди них.

Для успешного портфельного управления проектами (ПУП) необходимо предпринять ряд действий. К ним относятся создание первоначального плана, его сопровождение и составление портфеля. Данный процесс состоит из следующих элементов:

- управление рисками;
- управление ресурсами по всему портфелю;
- балансирование противоречивых требований конкурирующих между собой компонентов портфеля;
- мониторинг прогресса;
- мониторинг бюджета;
- реализация выгод от компонентов портфеля. Этот элемент представляет собой основную суть ПУП.

Корпорации, вне зависимости от своего размера, часто считают, что легче сформулировать стратегию, чем ее реализовать. Решение этого вопроса состоит в эффективном использовании ПУП. Правильное применение соответствующих знаний, процессов, навыков, инструментов и методов окажет существенное положительное воздействие на реализацию стратегии, а также повысит степень успешности программ и проектов путем выбора правильного направления работы.

Определение портфеля

Портфель – это направление деятельности, связанное с реализацией стратегии организации. Действительно, Project Management Institute (PMI) определяет портфель как набор проектов, программ, вспомогательных портфелей и операций, которые управляются в качестве группы с целью достижения операционных целей [69].

Портфель является, как правило, зонтичной структурой ряда связанных и несвязанных проектов и других видов работ. Портфель может содержать одну или несколько программ, но обратное отношение встречается гораздо реже. Портфель можно также определить таким образом, что он будет охватывать вспомогательные, эксплуатационные и нетрудовые расходы, хотя при наличии веских причин не учитывать такие виды работ и расходов включать их в портфель не обязательно.

Портфель позволяет оптимизировать инвестиционные решения путем расстановки приоритетов и балансирования всех содержащихся в нем видов работ. Для обеспечения максимальной эффективности портфель должен охватывать все работы, которые опираются на общие ресурсы (например, все работы в рамках подразделения или отдела). Однако сами работы на уровне портфеля не выполняются. Работы фактически осуществляются через проекты, вспомогательные и операционные группы, которые действуют в рамках портфеля.

Определение портфельного менеджмента

Портфельное управление (полный термин – портфельное управление проектами) – это «централизованное управление одним или несколькими портфелями для достижения стратегических целей. Оно включает в себя набор взаимосвязанных организационных процессов, с помощью которых организация определяет приоритеты, выбирает и распределяет свои ограниченные внутренние ресурсы для наилучшего выполнения организационного видения, миссии и реализации ее ценностей» [69].

Управление портфелем направлено на создание ценности: иными словами, портфельный менеджмент направлен на обеспечение надлежащих выгод. Он позволяет руководящим органам принимать решения, которые контролируют или влияют на направление развития компонентов портфеля в процессе достижения конкретных результатов.

Еще один взгляд на портфельный менеджмент состоит в том, что он дает возможность выявления всех существенных взаимосвязей между программами и проектами и обеспечения распределения ресурсов (таких как человеческие и финансовые ресурсы) в соответствии с организационными приоритетами. В центре внимания управления программами стоит достижение ожидаемых выгод от компонентов портфеля, предусмотренных организационной стратегией и целями. Управление проектами в основном связано с достижением определенных результатов, которые поддерживают выполнение конкретных целей.

Взаимосвязь проектов, программ и портфелей

У проекта есть заранее согласованный масштаб, который позволяет создать способности (а, еще лучше, компетенции) в рамках ограниченных бюджетов и графиков. У него есть достаточно четко различимые начало, середина и окончание, и определенная траектория развития. Проекты подлежат строгому контролю на предмет изменений с целью управления отклонениями от исходного плана (хотя на этот аспект влияет принятая степень гибкости).

Программы часто состоят из связанных проектов и других мероприятий. У них может быть широкий охват, а сосредоточены они на реализации организационных выгод от способностей, которые обеспечиваются проектами. У программ всегда есть четкое видение итогового состояния, но не обязательно определена траектория движения к этому состоянию.

В течение жизненного цикла программы можно ожидать (и даже стимулировать) возникновение изменений, поэтому необходимо позаботиться о том, чтобы рамки программы были гибкими, но изменения при этом были целесообразными и соответствовали общей картине.

Портфель представляет собой ряд компонентов, объединенных в группу для достижения стратегических целей. Этими компонентами являются проекты, программы и/или операционная деятельность (операционную деятельность часто называют «текущей деятельностью»). Все эти компоненты необязательно должны быть взаимосвязаны, но их следует отбирать таким образом, чтобы сочетание риска и вложений, которое позволяет добиться стратегических целей, было оптимальным. Вклад, который проект или программа может внести в портфель, и их согласованность с портфелем в целом часто являются основным фактором в критериях их отбора. На рис. 5.3 показано, каким образом портфель может объединять разные проекты, программы и субпортфели.

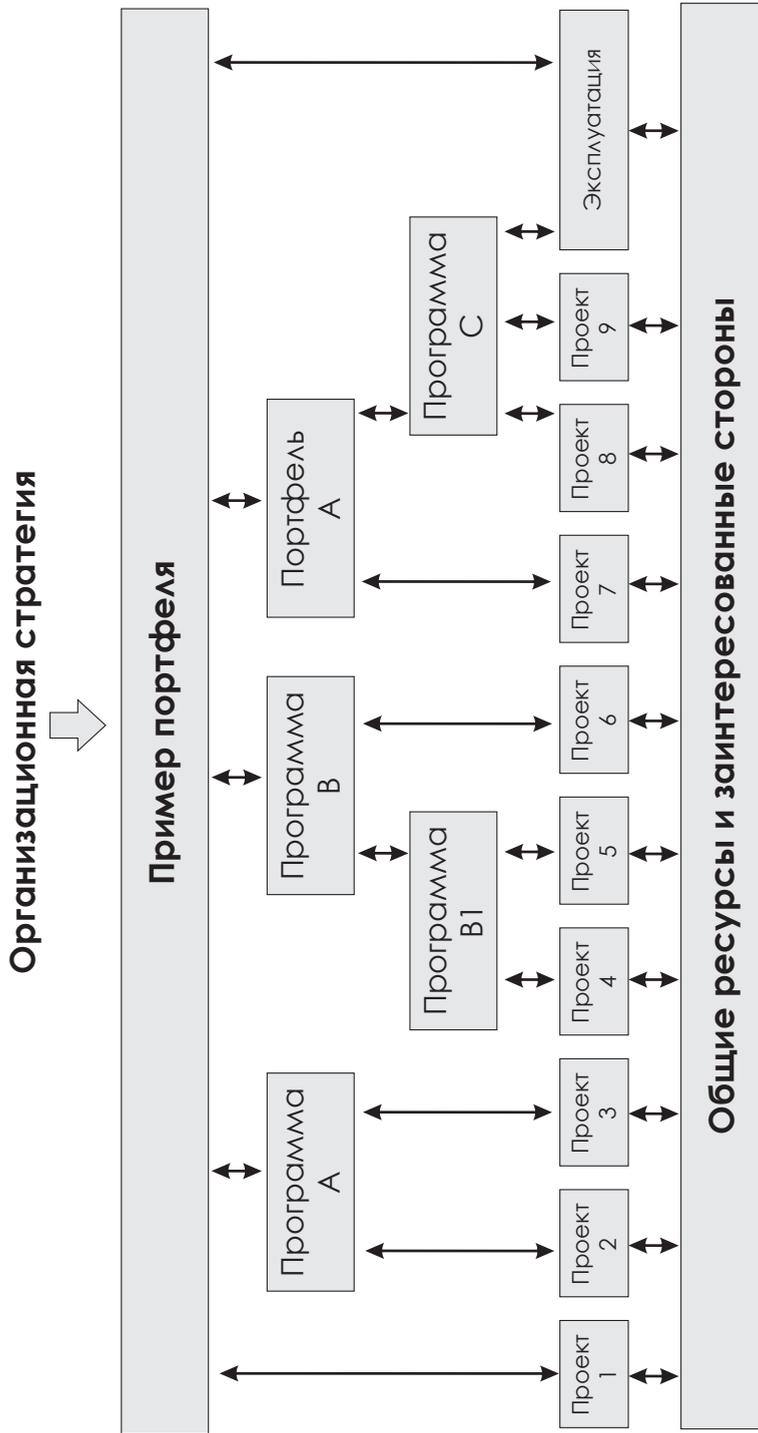


Рис. 5.3. Портфель, состоящий из множества компонентов

Причины важности портфельного менеджмента

Задача портфельного менеджмента – обеспечение ценности. Управление программами приносит выгоды, однако именно эффективное управление портфелем позволяет следить за тем, чтобы полученные выгоды были наиболее *необходимыми*. Из этого следует, что если руководство сосредоточит свои усилия на реализации отдельных компонентов портфеля, но не будет уделять такое же внимание самому портфелю, то это приведет к неудовлетворительной и менее оптимальной производительности и доходности всего портфеля.

Любая компания, как правило, хочет продвигаться к своему видению, и для этого она устанавливает цели. У этих целей будут ориентиры, т. е. показатели достижения целей. Для описания того, каким образом будут достигнуты цели, разрабатываются соответствующие стратегии. Эти стратегии задают ориентиры для достижения целей через выполняемые работы и составляют общую организационную стратегию, которая описывает деятельность организации по следующим направлениям:

- извлечение выгоды из ее возможностей;
- реагирование на рыночные изменения;
- минимизация воздействия угроз;
- обеспечение соблюдения законодательных требований или требований о соответствии;
- усилия, направленные на то, чтобы «оставаться на плаву»;
- и так далее (данный список не является исчерпывающим).

У организации есть своя стратегия и задачи, содержащие заявления о видении и миссии, а также цели, задачи и стратегии, ориентированные на воплощение этого видения. Связь между портфельным менеджментом и стратегией позволяет сбалансировать использование ресурсов для максимизации отдачи от реализации проектов и операционной деятельности.

После определения того, что (почему и когда) хочет сделать организация, есть смысл отслеживать то, что она выполняет свои намерения. Именно в этом состоит портфельный менеджмент, и именно поэтому он так важен.

Что может принести успешное управление портфелем

По сути, портфельный менеджмент стремится к тому, чтобы обеспечить получение максимальной ценности, предусмотренной и намеченной стратегическим планом, за счет следующего.

– *Поддержка согласованности проектов и программ с бизнес-целями в течение всего периода их реализации, а также обеспечение наиболее оптимального сочетания проектов в любой момент времени.* Сюда относится также осуществление непрерывного управленческого контроля, регулярной коммуникации и координации, постоянной коррекции курса для минимизации отклонения от него и переориентация проектов с целью сохранить согласованность при изменении бизнес-целей. Распространена концепция «Убей быстро, убей сразу» (аннулирование проекта до того, как только становится очевидным, что он не принесет требуемой прибыли).

– *Постоянное отслеживание того, чтобы риски, связанные с проектами и программами в портфеле, были управляемыми и сбалансированными.* Компании должны оценивать и балансировать риски проектов в своих портфелях подобно тому, как инвестор старается минимизировать риск и максимизировать прибыль путем диверсификации портфельных активов. У агрессивного портфеля проектов может быть больше шансов на «крупный выигрыш», однако это происходит за счет значительно более высокого риска провала или убытка. И наоборот, консервативный портфель может минимизировать риск, но ограничит при этом и потенциальную доходность портфеля. Хорошее управление портфелем проектов поддерживает диверсифицированный портфель, в котором риски сбалансированы с потенциальной доходностью.

– *Выявление проблем с результативностью и обеспечение их устранения до того, как они станут крупными проблемами.* Хотя управление портфелем и не может полностью устранить проблемы с результативностью, оно может помочь справиться с ними на раннем этапе, прежде чем они превратятся в серьезные проблемы. Признание этих проблем, вынесение их на рассмотрение и соответствующее оперативное реагирование позволят держать проекты под контролем и не допустить компрометации зависимых или дочерних проектов.

– *Обеспечение того, чтобы проекты находились под контролем и получали поддержку, необходимую для их успешного завершения.* Поскольку при портфельном управлении проектами обязанности по контролю и определению приоритетов выносятся на уровень исполнительных директоров, эти проекты получают поддержку, необходимую для их успеха.

Структура портфеля

Первым делом при внедрении портфельного менеджмента необходимо определить, из каких элементов планируемый портфель будет состоять. Лучший

способ это сделать – составить перечень всех компонентов портфеля, чтобы выявить ключевые признаки, по которым эти компоненты можно определять, компоновать и сравнивать между собой. Следующий перечень является примером набора возможных признаков, которые можно выбрать и использовать [31]:

- идентификационный номер;
- краткое описание компонента;
- класс компонента (например, проект или программа, бизнес-кейс, ценностное предложение, второстепенный портфель или иная родственная работа);
- поддерживаемые стратегические цели;
- преимущества с точки зрения количества;
- преимущества с точки зрения качества;
- спонсор, клиент, заказчик;
- тип продукта, результата или сопутствующие условия;
- оценочная стоимость;
- категория риска.

С помощью этих данных потенциальные компоненты можно классифицировать по одному или нескольким признакам, в зависимости от того, что имеет наибольший смысл для организации: класс, цели, тип преимуществ, клиент, стоимость или уровень риска. Со временем, когда компания определится со своими важнейшими принципами, ей будет легче проходить этот этап. Однако фактические компоненты в различных категориях будут меняться.

Портфелей может быть более одного, при этом каждый из них может быть предназначен для своего подразделения или ориентирован на свои цели. Выбор соответствующих компонентов будет зависеть от операционных целей и задач конкретного портфельного плана.

Некоторые организации выстраивают свою стратегию на основе ресурсно-ориентированного подхода [87], пытаясь понять свои уникальные ресурсы и способности и делая на основе этого следующие выводы:

- о своем потенциальном стратегическом конкурентном преимуществе;
- о том, в какой области они могли бы лучше использовать свои ресурсы;
- и для выполнения какой работы.

Кроме того, портфельное управление дает им возможность выбирать те виды деятельности для работы на рынке, которые позволяют им наилучшим образом использовать имеющиеся способности и ресурсы.

Другие организации устанавливают свою цель и утверждают свою стратегию, основываясь не на потенциале своих ресурсов, а на внешних критериях,

таких как воспринимаемые потребности рынка, требования клиентов, возможности (как, например, компания IBM, которая выходит в бизнес облачных сервисов и искусственного интеллекта [3]). Исходя из этого они приобретают ресурсы и развивают способности, соответствующие этим стратегическим потребностям. В таких случаях отбор работ диктуется целью и стратегией. Потенциал ресурсов формируется по мере необходимости. Данный подход описывается как *модель на основе теории отраслевых рынков*.

Многие организации смотрят на свои стратегические проекты и портфели исключительно через призму процессов портфельного менеджмента, при том, что ресурсная база этих организаций охватывает весь их спектр деятельности. Это затрудняет оптимизацию ресурсов, поскольку источником ресурсоемкой работы является не только портфель, но и другие элементы бизнеса, например, производственная деятельность. В такой ситуации есть риск перегрузки ресурсов. Как следствие, решения о приоритетах принимаются на операционном, а не на стратегическом уровне. Одним из возможных способов избежать этой проблемы являются специализированные отделы, например, отделы НИР, которые занимаются исключительно портфелем исследовательских проектов и программ.

Классификация портфеля

В некоторых источниках (например, в ISO 21504) утверждается, что целью портфельного менеджмента является достижение стратегических целей. Однако, помимо этой стратегической точки зрения, на практике определенную роль в подборе портфеля играют такие критерии, как законодательство и нормативные акты, доступность ресурсов, готовность пойти на риск и склонность к риску, а также частные управленческие приоритеты (в том числе «личные проекты»).

Как правило, портфель состоит из взаимозависимых компонентов. Эти компоненты могут включать, например, следующие:

- создание необходимых технических условий;
- приобретение ресурсов;
- анализ новой области деятельности (нового рынка, нового продукта, новой целевой аудитории, новой технологии).

Все это может понадобиться сделать до реализации выгод, необходимых для достижения стратегических целей. Возможно, будет целесообразным сгруппировать предварительные условия и компоненты, ориентированные

непосредственно на достижение целей, в программу, а затем определить приоритетность этой программы. Либо можно управлять этой взаимосвязью на уровне портфеля, если некоторое предварительное условие влияет на всю организацию и большинство стратегических целей.

Сценарий

При выборе наилучшего сценария (группы работ), может оказаться так, что компоненты с наивысшим приоритетом не принимаются в расчет (рис. 5.4). Рассмотрите этот вопрос, следуя трем этапам.

1. Первый этап – проанализировать и классифицировать каждый компонент по отдельности.

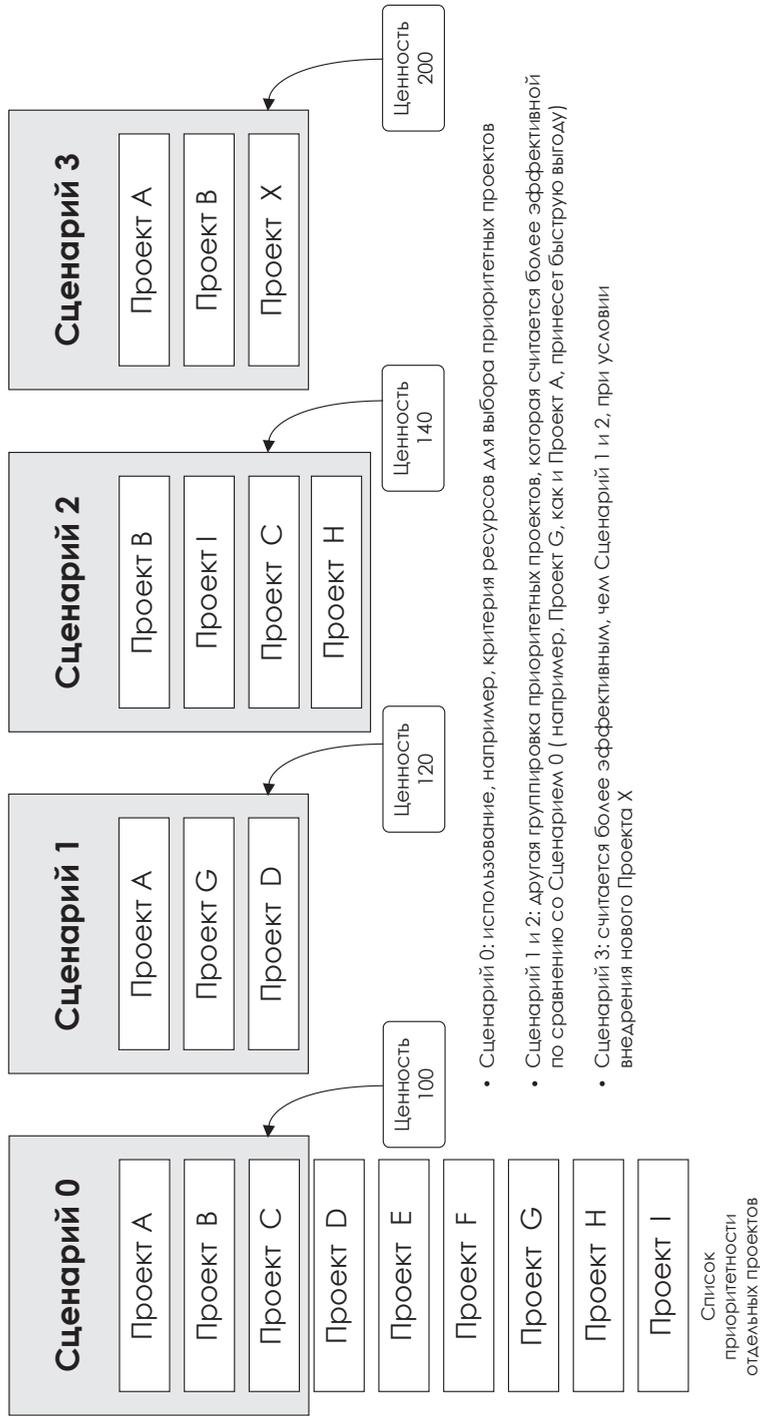
2. Второй этап – найти взаимозависимости между компонентами. Например, такие: «Если мы решим выполнять проект В, то сначала, в качестве предварительного условия, мы должны реализовать проект А, даже если этот проект сам по себе не имеет статуса для его включения в выбранный портфель».

3. Третий этап – это рассмотрение общих требований к портфелю, таких как: «Мы хотим выделить на определенную область или цель по меньшей мере 20% ресурсов».

Затем можно построить разные сценарии портфеля, отражающие статус отдельных проектов, взаимосвязи и общие требования к портфелю. Эти сценарии необходимо проанализировать, классифицировать и определить их приоритетность с помощью конкретных критериев сценария. Вполне может оказаться, что в выбранный в конечном итоге сценарий не будет входить самый важный проект. Полученный сценарий повлияет на стратегию и цели так, что полностью изменит их. Процесс подбора портфеля позволяет осознать последствия стратегических целей и таким образом оказать на них влияние.

Портфельное управление проектами имеет разный фокус на стратегическом, тактическом и операционном уровнях

Управленческим командам необходимо принимать решения на разных уровнях (например, стратегические решения – на уровне организации или отдела, тактические – на уровне группы, программы или проекта и операционные – на уровне повседневной деятельности). Для каждого из этих уровней имеет смысл определить цель.



- Сценарий 0: использование, например, критерия ресурсов для выбора приоритетных проектов
- Сценарий 1 и 2: другая группировка приоритетных проектов, которая считается более эффективной по сравнению со Сценарием 0 (например, Проект G, как и Проект А, принесет быструю выгоду)
- Сценарий 3: считается более эффективным, чем Сценарий 1 и 2, при условии внедрения нового Проекта X

Рис. 5.4. Выбор сценария портфеля отличается от обычной приоритизации проектов и требует оценки сценариев в дополнение к оценке проектов

На стратегическом уровне в основе принятия решений лежит работа, необходимая для достижения стратегических целей, и ее цель. Ресурсы рассматриваются лишь с точки зрения требуемых способностей. Поскольку ресурсы могут быть недоступными, а их индивидуальные способности – еще не совсем понятными, то организация будет развивать или приобретать их тогда, когда в их применении будет нуждаться тактический уровень.

На тактическом уровне исходя из принятых стратегических решений по портфелю проектов руководство принимает решение о том, как осуществлять приоритетную работу с использованием доступных ресурсов. Решения здесь часто касаются оптимизации распределения ресурсов. Стратегические цели и задачи рассматриваются как неизменные.

На операционном уровне основными целями являются эффективность, недопущение убытков, преодоление трудностей и оптимальное использование имеющихся ресурсов. С этими целями хорошо справляются scrum-команды, потому что они постоянны, четко понимают краткосрочные задачи на последующие 2–4 недели, проводят ежедневные пятиминутки для отслеживания прогресса и выявления препятствий и позволяют видеть вклад каждого члена команды.

Понимание целей на этих трех уровнях упрощает процесс принятия решений и позволяет каждому управленческому уровню фокусироваться на соответствующих параметрах портфельного управления проектами (рис. 5.5). Суммируя вышесказанное, можно отметить, что:

1. Портфельный менеджмент практикует каждая организация, у которой есть цель, текущая работа и используемые ресурсы. Организации могут делать это сознательно, более эффективно и результативно, если они будут описывать, измерять и совершенствовать то, что делают.

2. Организация должна убедиться в том, что ее цель четко изложена и понятна и что ее разделяют все члены организации. Для этого ей может понадобиться определить свои ценности и сформировать культуру, сформулировать содержательное видение и разработать стратегию. Цель говорит о критериях отбора, определенных для оценки возможной работы (проекта, программы, производственной операции), и о необходимых ресурсах, которые должны быть созданы или приобретены.

3. Приоритетной может быть вся работа организации или ее субпортфель (например, только стратегические инициативы). В рамках данного процесса следует не только оценивать пул новых работ, но и периодически пересматривать текущую работу.

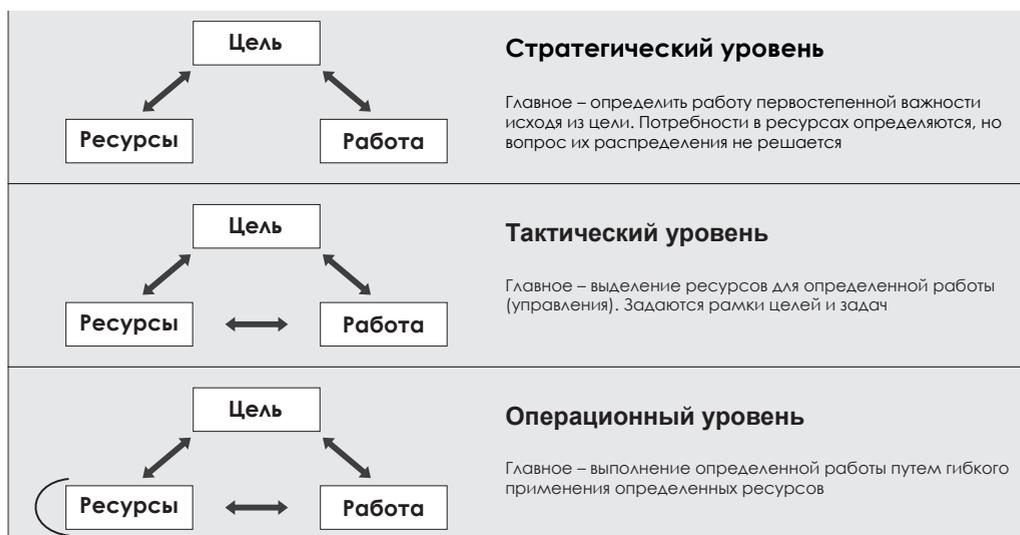


Рис. 5.5. Три разных уровня принятия решений

4. Ресурсы, которыми располагает организация, могут определять ее цель и стратегию. Новые движущие факторы внешней среды или новые стратегические решения могут привести к необходимости создания и приобретения новых способностей, а также мощностей, которые будут использоваться для выполнения выбранных работ, проектов и программ. Уже само это приобретение может оправдать программу. На тактическом уровне проекты и программы ресурсами должны быть обеспечены.

5. Каждая организация практикует управление портфелем – независимо от того, каким термином она это называет: если у нее есть цель, если она выполняет работу и использует ресурсы. Организации могут управлять своим портфелем осознанно (более эффективно и действенно), если они будут описывать, оценивать и совершенствовать то, что делают. В противном случае, действуя бессознательно, интуитивно, они могут в конечном итоге оказывать помощь не тому пациенту, оставляя других умирать.

Рассмотрим подробнее элементы классического портфеля и их сочетание в составе портфеля.

Основные «ингредиенты»

Самая важная составляющая, которую необходимо рассмотреть при изучении состава портфеля, является его «raison d'être», или разумное основание.

Без четкого и веского обоснования портфель может в конечном итоге стать сливной трубой для организационных ресурсов, а не средством повышения эффективности бизнеса. К счастью, в наши дни у большинства организаций есть адекватное понимание того, почему управление своими проектами в портфеле – это действительно хорошая идея. Задачу портфеля можно описать как содействие управлению мультипроектной средой с целью достижения синергии между проектами внутри портфеля и интеграции результатов этих проектов для получения системных коммерческих выгод и повышения эффективности до уровня, недостижимого при управлении проектами по отдельности. Таким образом, если у предприятия есть портфель, то это может привести к лучшей организации ресурсов этого предприятия и контролю над ними. Это достигается за счет обеспечения того, что ресурсы работают на группу проектов, которые в совокупности представляют собой набор проектов, обладающих конкурентоспособной коммерческой ценностью и повышающих удовлетворенность клиентов (в настоящее время и в данном контексте).

К очевидным «составляющим» портфеля относятся его проекты и программы, а также виртуальный «контейнер», в котором хранятся эти активы. Однако необходимо рассмотреть и структурный механизм, который предоставляет средства и методы контроля за принятием, сохранением и отклонением проектов и программ в портфеле. Кроме того, в совокупном списке компонентов, составляющих успешный портфель, имеются и менее очевидные, но важные ингредиенты.

Рассмотрим эту идею подробнее, обратившись к аналогии. Представьте себе набор разрозненных деталей силовой модели самолетокомплекта с двигателем. Чтобы создать полностью функционирующую модель самолета, способную летать, нам нужно иметь не только отдельные детали из комплекта, но и руководство по эксплуатации, чтобы понять, как эти детали подходят друг к другу, а также некоторые инструменты для сборки. Нам также нужны специальный клей, краска и кисти. Нам понадобятся провода и двигатель, чтобы самолет смог летать, источник питания и устройство управления. И прежде, чем мы попытаемся запустить его в полет, необходимо убедиться, что внешняя среда для этого подходит: что погода не слишком ветреная, что взлетно-посадочная площадка готова и что достаточно времени, чтобы научиться летать и усовершенствовать свою технику. Отдельные детали – это очевидные составляющие части самолета, но если мы рассмотрим всю систему в целом, то увидим, что для успешного полета необходимо учитывать ряд других компонентов.

То же самое справедливо в отношении портфеля. У него есть очевидные компоненты. Помимо них, есть дополнительные компоненты, которые могут сыграть решающую роль в том, будет ли у компании фактически портфель или нет.

Портфель как контейнер

Портфели – это динамичные структуры, однако внутри организации они проявляют свойства относительно постоянных структур (в отличие от проектов и программ, которые входят в состав портфеля (и которые, разумеется, являются временными организационными структурами). На рис. 5.6 приведено типичное графическое представление портфеля и его основных компонентов.

Проекты, программы и текущая деятельность

Портфель – это динамичная, а не статичная структура. Концепция портфельного управления проектами проста: создать место (портфель), в котором будут видны все инвестиции в проекты организационного подразделения. Затем управлять потоком проектов, которые вливаются в портфель и покидают его в соответствии со стратегией организации. На рис. 5.6 показано, как может выглядеть портфель, в котором одни проекты объединены в программы, а другие существуют в качестве самостоятельных проектов. Программы представляют собой самостоятельные совокупности проектов, тем или иным образом связанные между собой – обычно общими целями, типом проектов или отношениями зависимости между проектами.

Как уже упоминалось, производные портфеля являются временными. На практике это означает, что длительность программ и проектов в составе портфеля ограничена начальными и конечными точками во времени. Однако динамичный характер бизнес-среды и ее контекстов означает, что определить точные начальные и конечные точки проектов и программ бывает трудно. Что касается, в частности, программ, то спрогнозировать точную календарную дату их окончания может быть проблематично. И действительно, некоторые программы обладают характеристиками, схожими с характеристиками портфеля, и они время от времени пополняются новыми проектами. Кроме того, программы более тесно связаны со стратегией организации, чем отдельные проекты в портфеле.

Чтобы выполнить свою задачу, портфель проектов должен способствовать достижению стратегических целей всей организации через систематическую оптимизацию работ в процессе реализации проектов.

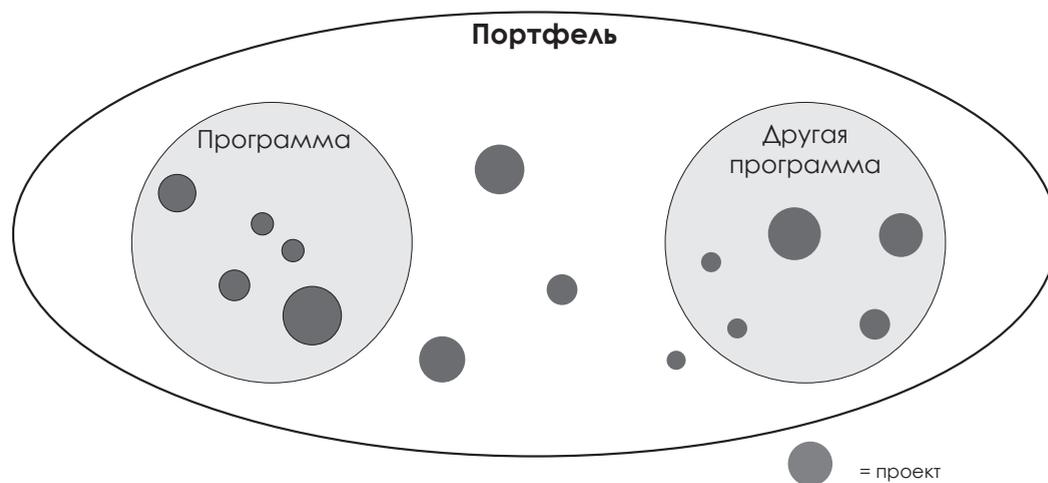


Рис. 5.6. Представление портфеля с помощью пузырьковой диаграммы

В целях упрощения может быть удобно разделять работу, которая проводится в организации, на два типа: проектная работа и текущая деятельность (ТД). Таким образом, проекты можно рассматривать как работу, которая осуществляется внутри портфеля, а текущую деятельность – как выполняемую вне портфеля. Таким образом, управление проектами и программами как дисциплина или профессия может сосредоточиться на одном типе работы, в то время как управление операционной деятельностью может сфокусироваться на повышении эффективности текущей деятельности.

Однако это рациональное объяснение является, к сожалению, чересчур упрощенным. Оно не учитывает то, что за последние 15–20 лет в организациях произошел уверенный сдвиг в направлении способа организации и работы под названием «управление проектами» [30, 37]. Это сформировало условия для того, чтобы организации научились пользоваться преимуществами проектной работы, разделяя задачи текущей деятельности и собирая их в относительно дискретные проекты. Кроме того, некоторые проекты в значительной степени проявляют стандартные черты и содержат повторяющиеся задачи, аналогичные задачам текущей деятельности. Эта очевидная двусмысленность в отношении того, что является проектной работой, а что – нет, привела к возникновению понятия, описанного Б. ван дер Хорном и С. Уитти [85], как степени «проектности». Иными словами, таких работ, которые можно было бы четко отнести к текущей или проектной деятельности, очень мало: скорее,

организации должны научиться управлять самыми разными видами работ по всему спектру проектности. Эта двусмысленность может создать трудности в организациях, когда им необходимо принять решение о том, какие виды деятельности следует добавить в портфель проектов, а какие – продолжать осуществлять как текущую деятельность [64].

Несмотря на простоту фундаментальной концепции портфеля, по-прежнему имеются разногласия относительно того, что представляет собой портфельный менеджмент. Хотя проектная и текущая работа часто рассматриваются как взаимоисключающие принципы, Association for Project Management (APM) рекомендует «рассматривать их как точки на градуальной шкале управленческих усилий по достижению целей» [9].

Иерархия и взаимоотношения

Еще один аспект, который необходимо принимать во внимание в отношении портфелей, связан с иерархией и взаимоотношениями. У организации обычно бывает несколько портфелей. Каждый портфель функционирует на базе своей головной организации, которая может быть отделом, подразделением, географическим регионом, корпоративной бизнес-структурой или какой-либо другой организационной формой или юридическим лицом на национальном или международном уровне. На самом высоком уровне иерархии у организации может быть центр по управлению корпоративными проектами, который ведет суперпортфель (общеорганизационный портфель), направленный на то, чтобы обеспечить целостный и системный глобальный подход во всех портфелях организации. Сложность возникает в ситуации сильной взаимозависимости между портфелями проектов различных подразделений организации, в результате чего они совместно используют определенные проектные ресурсы, создавая таким образом нечто наподобие внутрикорпоративного совместного предприятия.

Проекты в портфеле, как правило, тесно связаны со стратегией организации; фактически, осуществление стратегии часто рассматривается как реализация проектов в портфеле [57]. Однако проекты и программы в портфеле не существуют (и не управляются) независимо друг от друга. Их успех зависит от ряда факторов, в том числе от стратегии самой организации, степени взаимозависимости между продуктами портфеля, структурных аспектов организации и ИТ/цифровых возможностей организации. Высокопроизводительные организации поддерживают динамичный и гибкий баланс между всеми этими элементами, что способствует их конкурентоспособности.

Такая синергия на стратегическом уровне позволяет эффективно управлять портфелем в рамках комплексной системы, включающей стратегию и проекты.

Еще одним важным компонентом, который необходимо принимать во внимание, является количество активных проектов в организации, которые не входят в состав портфеля. На определенном уровне портфель – это инструмент, который может помочь организации эффективно действовать на уровне бизнес-единиц, но только в том случае, если все проекты будут прозрачными, подконтрольными и объединенными в портфель. Во многих организациях есть проекты, которые используют ресурсы, но при этом не демонстрируют прозрачной подотчетности портфелю. Это могут быть небольшие экспериментальные проекты, любимые проекты старших руководителей или личные проекты работников умственного труда. Здесь самое главное для организаций – понимать не только то, какие проекты включены в портфель, но и то, какие проекты являются действующими, но в портфель не входят. Эти проекты, как правило, функционируют в обход портфельного управления или четких линий отчетности. Если таких проектов много, то вместе они снижают эффективность бизнеса. Ресурсы, которые работают на эти проекты, для других проектов становятся недоступными, даже в формальной системе управления портфелем они числятся.

Динамизм, многообразие и изменения

Эффективность и успех портфеля отчасти определяются продуктами, которые входят в его состав. Если, например, отдельные проекты портфеля показывают хорошие результаты, то это хорошо сказывается на общей эффективности портфеля [61]. Управление программой строительства дорог и мостов в штате Делавэр, США, включает в себя сотни проектов с тысячами ресурсов, которыми необходимо управлять по всему штату. «Добавьте к этому ряд крупномасштабных многолетних проектов, множество небольших проектов и плохое проектное планирование, и вы сможете буквально за мгновение перегородить целый город». Этот портфель содержит чрезвычайно разнообразные проекты, что усложняет задачу портфельного управления. В этой ситуации обеспечить необходимую прозрачность может тщательное планирование проектов и ресурсов: централизация проектной информации при поддержании удовлетворенности широкой общественности поможет проекту добиться успеха (источник: Bob Perrine, www.pmwarstories.com/pmwarstories/2009/06/pm-war-stories-28-.html).

С другой стороны, портфель проектов похож на финансовый портфель, и не в последнюю очередь потому, что проекты можно по праву рассматривать как инвестиции. Некоторые организации (например, Центральное финансовое управление в США) называют портфельное управление проектами управлением инвестициями. Руководство высшего звена может выбирать из пула потенциальных возможностей правильные инвестиционные проекты, в том числе научно-исследовательские проекты, проекты по новому совершенствованию и новые деловые проекты по обеспечению комплексных выгод за счет синергии между проектами и программами.

Подобно тому, как со временем, вместе с краткосрочными и долгосрочными целями инвестора меняется финансовый портфель, точно так же действует портфельное управление, обеспечивая соответствие проектов краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным целям компании через внесение изменений в отдельные проекты, а также корректировку состава портфеля. Способность поддерживать динамическое равновесие между меняющейся стратегией и проектами, которые реализуют стратегию и вносят вклад в ее формирование, – это та область, в которой организации могут найти конкурентные преимущества через использование портфеля. В условиях нестабильного рынка или экономики у организаций, которые развили и взрастили навыки организационной адаптивности, будет больше шансов на успех в долгосрочной перспективе, чем у их коллег.

Оболочка портфеля

Портфель – это открытая система, схожая с биологической. В биологической системе регулирование питательных веществ обеспечивается с помощью полупроницаемой оболочки, которая выборочно позволяет определенным молекулам войти в систему или выйти из нее. Подобная виртуальная оболочка есть у каждого портфеля, и эта оболочка так или иначе регулирует вопросы о том, какие проекты и программы следует запустить, а какие – уже запущенные – продолжать или аннулировать. Оболочка – это избирательный барьер, который определяет, какие проекты и программы попадают в портфель, какие остаются в нем, а какие изымаются из него.

Портфель, показанный на рис. 5.7, содержит девять проектов. Размер круга означает масштаб проекта относительно других проектов в портфеле. Семь проектов приносят очевидные выгоды, ожидаемые выгоды у одного портфеля неопределенные, а у другого – низкие. Можно ожидать, что оптимизируют



Рис. 5.7. Пример портфеля проектов

ванный портфель будет содержать только проекты с очевидными выгодами. Но в данном портфеле это не так. Портфельному менеджеру необходимо ответить на три следующих вопроса, требующих глубокого размышления.

1. Почему в портфеле, помимо явно выгодных проектов, могут быть проекты с неочевидными или низкими выгодами?
2. Какие действия может предпринять менеджер этого портфеля на следующем совещании по инспекции портфеля?
3. Какие варианты можно порекомендовать относительно экономической целесообразности проектов, которые содержатся в портфеле и находятся вне его пределов?

Оптимизация и принятие решений

Чтобы портфель выполнял свои задачи, в его составе должен быть ряд нематериальных компонентов, например, процесс принятия решений и структура управления, которые определяют, как работает портфель и какое место он занимает по отношению к остальной части организации, к топ-менеджерам, менеджерам проектов и другим сотрудникам.

Важнейшим фактором успеха портфеля является механизм его оптимизации; если его нет, то можно задать вопрос: «Зачем вообще нужен портфель?» Мультипроектная среда может быть простой совокупностью проектов, которые

управляются по отдельности. Портфель таким быть не может. Оптимизация портфеля требует оценки различных наборов проектов и вариантов синергии, которые эти альтернативные комбинации проектов помогают достичь. Оптимизация портфеля направлена на поиск синергии по всему портфелю и максимизацию выгод для организации. Не существует единого подхода к оптимизации портфеля, подходящего для каждой организации, отрасли или культуры [17]. Проекты в портфеле объединены множеством различных взаимосвязей, и их просто невозможно смоделировать с помощью одной модели, отражающей фактический процесс принятия решений [5]. Тем не менее, большинство авторов согласны с тремя следующими ключевыми задачами оптимизации портфеля.

1. Определение приоритетов и отбор проектов для портфеля.
2. Распределение ресурсов по проектам в портфеле.
3. Оценка и оптимизация портфеля с точки зрения его ценности, сбалансированности и стратегичности.

Роль и задачи инструмента оптимизации портфеля описаны Дж. Поскелой и соавт. [68] следующим образом:

- выбрать группу проектов, отражающую стратегию организации;
- сбалансировать совокупный риск, сосредоточив внимание на риске продолжения/прекращения и портфельном риске;
- оптимизировать распределение ресурсов по всем проектам;
- реализовать стратегию организации.

В частности, Т. Аалто [5] обращает внимание на четыре структуры управления портфелями. Это:

- комплексная рамочная программа Н. Арчера и Ф. Гасымзаде [6] – модель приоритизации, основанная на определении приоритета отдельных проектов и отборе тех, у которых наибольшее количество баллов;
- ориентированная на действия табличная модель стратегии А. Спрадлина и Д. Кутолоски [78] – рассмотрение альтернативных портфелей, а не отдельных приоритетных проектов в порядке ранжирования;
- модель стратегических корзин Р. Купера и соавт. [28] – задача стратегии заключается в выделении средств на различные типы проектов, каждый из которых соответствует отдельной части стратегии;
- нарративный и дискуссионный подход М. Мартинсуо и П. Лехтонена [62] – признание сложности портфельного менеджмента: портфели возможны там, где есть повествование и обсуждение, а решения принимаются посредством итеративного размышления и переговоров, а не на основе объективного

алгоритма. Решения обычно основываются на объективности, повествовательности и эвристике.

Каждая теория предлагает собственный подход к управлению портфелем и его оптимизации, хотя основные цели остаются теми же.

Фактически управление портфелем осуществляет директор портфеля, который использует стратегические планы, структурные рамки портфеля, данные по программам и проектам, экспертные заключения, программные средства и информацию от ключевых заинтересованных сторон для периодической оценки, структурирования и изменения портфеля. Данные о прогнозируемых выгодах проекта обновляются и закладываются в модель портфеля. Если проект начинает отклоняться от стратегических целей или его потенциальный доход от инвестиций (ДИ) снижается из-за непредвиденных обстоятельств или изменений на рынке, то он может быть понижен в своем рейтинге и в конечном итоге исключен из портфеля, высвобождая ресурсы для выполнения других работ.

Проекты и заинтересованные стороны постоянно борются за время для выполнения собственных задач. Налаживание процесса принятия решений по портфелю связано со многими трудностями, зависит от многих факторов и потенциальных предубеждений. Так, в организации может наблюдаться тенденция отдавать предпочтение новым проектам по сравнению с текущими: «Старшие менеджеры проектов выразили свою озабоченность по поводу сравнения показателя ДИ у новых проектов и у тех, что уже запущены и находятся на более поздних этапах своего жизненного цикла. И действительно, ДИ новых проектов в начале их жизненного цикла часто прогнозируются на уровне более 75%, в то время как этот показатель у более зрелых проектов оценивается в 10–15%. Неудивительно, что организации и руководители проектов хотят двигаться от старых, зрелых проектов к новым идеям» (источник: Hugh Woodward, 31 июля 2010 г., www.pmwarstories.com/pmwarstories/pm-manufacturing).

Способ обучения и система показателей портфеля

Еще одним компонентом портфеля является тот способ, каким он приобретает новый опыт и адаптируется. Все портфели представляют собой динамичные системы, которые изменяются вместе с составляющими их проектами и программами и сосуществуют в рамках поддерживающих их материнских структур. Как динамические системы и как механизмы внедрения изменений в материнской организации портфели содержат важнейший дополнительный

компонент, который называется *способностью к обучению* [36]. В идеальном мире все проекты в портфеле были бы удачно подобранными и демонстрировали бы оптимальную производительность, но на нынешнем динамичном и неопределенном рынке это может быть недоступно. Поэтому портфели должны иметь в своей структуре компоненты, которые позволяют им быть гибкими, т. е. быстро реагировать на изменения в стратегии, на рынке или в экономике.

Возможность обучаться, меняться и применять новые практики, создавая для организации новые способности, стала причиной всплеска интереса к таким успешным зрелым организациям, как Ford, Thales, Walmart и NASA. Необходимость извлекать знания из опыта была подробно исследована в работе Т. Кук-Дэвиса [26], посвященной факторам успеха систематически успешных проектов. В ней были определены следующие три фактора, связанные с портфелями проектов.

1. Практики управления портфелем и программами, позволяющие предприятию в полной мере обеспечивать ресурсами группу проектов, которые рационально и в динамическом режиме подбираются в соответствии с корпоративной стратегией и бизнес-целями.

2. Набор измерений проекта, программы и портфеля, который обеспечивает обратную связь по «линии прямой видимости» о текущей производительности проекта и ожидаемом будущем успехе и согласованность между проектом, портфелем и корпоративными решениями.

3. Эффективное средство «обучения на опыте» реализации проектов, сочетающее формализованные знания с неформализованными таким образом, который мотивирует людей учиться и применять полученные знания при непрерывном совершенствовании процессов и практики управления проектами.

Последний компонент портфеля отражает требование о том, чтобы портфель находился под контролем организации, на которую он работает, и в конечном счете отвечал поставленной перед ним цели. Применение количественных показателей выгоды, таких как скорректированная на риск стоимость (инструмент, заимствованный их теории управления финансовыми портфелями), не получило широкого распространения, за исключением некоторых секторов, таких как разработка новых продуктов. Однако оценка ожидаемой выгоды от проекта является фундаментальным требованием и играет важнейшую роль для эффективной оптимизации портфеля. Портфель – это инструмент для обеспечения динамичной согласованности и сбалансированности между проектами и программами, которые в него входят, и стратегией организации. По этой причине портфель обычно ассоциируется с набором

показателей, по которым оценивается его эффективность и результативность отдельных, содержащихся в нем проектов и программ. Без такой системы показателей эффективно управлять портфелем будет невозможно, поскольку не будет никаких ориентиров или правил для принятия решений.

§ 5.5. Сопротивление внедрению (реализации) стратегии

В отличие от рационального подхода, политический подход рассматривает организации как более-менее открытые коалиции из групп с потенциально конкурирующими интересами, с несовместимыми целями и повестками дня. Поэтому не может быть ничего удивительного в том, что не все одобряют конкретное предложение о внесении изменений или соглашаются с тем, что изменения вообще необходимы. Сопротивление изменениям является неотъемлемой составляющей любых стратегических изменений. Если изменение не встретит на своем пути никакого сопротивления, пусть даже ворчания или жалобы со стороны сотрудников, то оно, скорее всего, настолько безобидно, что на долгосрочную стратегию организации сильного влияния не окажет. Сопротивление является неизбежным следствием проявления власти. Если бы возможности сопротивляться и поступать иначе не было, то не было бы и необходимости во власти: люди просто делали бы все так, как им велено.

Почему люди сопротивляются переменам? Причин, по которым некоторые заинтересованные стороны могут проявлять осторожность, скептицизм или просто возражать против конкретного предложения о стратегических изменениях, может быть множество.

Еще в 1930-х и 1940-х гг., когда после известных исследований Элтона Майо относительно событий в Хоторне была впервые выявлена «человеческая» сторона организаций, ученые, изучающие вопросы управления, начали понимать, что не все работники будут с тем же энтузиазмом принимать изменения подобно тому, как это якобы сделали рабочие на предприятии в Хоторне. И. Кох и Дж. Френч [24] одними из первых указали стоящую перед руководством проблему, связанную с тем, что рабочие сопротивляются изменениям своей рабочей практики. Они описали ее в своем исследовании изменений в корпорации Harwood Manufacturing.

Это сопротивление выражалось несколькими способами, такими как жалобы на сдельную ставку, которая была введена в соответствии с новым порядком работы, высокая текучесть кадров, очень низкая эффективность, снижение производительности и открытая агрессия по отношению к руководству [24].

Дж. Коттер и Л. Шлезингер [54] были одними из первых, кто попытался выделить и классифицировать причины, по которым люди выражают сопротивление изменениям.

1. *Локальный эгоизм*: «Я все равно в чем-то потеряю».
2. *Непонимание и недоверие*: «Они, как всегда, хотят меня надуть».
3. *Низкая терпимость к переменам*: «Терпеть не могу переучиваться».
4. *Различные оценки на основе доступа к различным знаниям*: «Я знаю по собственному опыту, что это никогда не сработает».

Проведенные с тех пор исследования вопросов сопротивления изменениям выявили целое множество причин, по которым люди сопротивляются переменам (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Причины, по которым люди сопротивляются переменам [79]

Незнание	Неспособность понять проблему
Сравнение	Альтернатива считается более предпочтительным вариантом
Отрицание	Предлагаемое решение не будет работать
Убытки	Недопустимые личные расходы
Несоразмерность	Недостаточный размер вознаграждения
Обеспокоенность	Боязнь не справиться
Разрушение	Угроза существующим социальным сетям
Удар по власти	Влияние и контроль будут подорваны
Засорение	Новые ценности и практики вызывают отторжение
Пассивность	Низкая готовность к переменам
Подозрения	Мотивы руководства вызывают подозрения
Отчужденность	Другие интересы воспринимаются как более ценные
Досада	Уменьшение политической власти и сокращение карьерных возможностей

Тем, кто руководит стратегическими изменениями, важно понимать множество глубинных причин сопротивления. Лидерам следует проявлять предусмотрительность и не смешивать в кучу тех, кто принимает предложенную ими стратегию без энтузиазма, считая их всех старой гвардией или крепкими орешками, которые хотят противостоять изменениям лишь по причине своего врожденного страха перед чем-то новым. Слишком часто лидеры приписывают подобную отрицательную мотивацию тем, кто имеет другие взгляды на будущую стратегию организации, игнорируя их как бездельников или ограниченных людей, ничего не понимающих в реальности жесткой конкуренции, с которой сталкивается организация. Даже само слово «сопротивление» становится как бы ярлыком, подразумевающим несколько негативное отношение к открытой оппозиции, мнение которой ведущие стратеги так часто не задумываясь оставляют без внимания.

В условиях «тождества» в теории и практике классических концепций стратегического менеджмента (подробнее смотри [4]) наиболее популярным был подход к сопротивлению реализации сформированной стратегии, предложенный И.А. Ансофом [1]. Он предлагал некую теоретическую конструкцию, где рассматривал сопротивление изменениям как сопротивление отдельных лиц, групповое сопротивление и сопротивление системы.

Однако мы знаем, что не все формы сопротивления обусловлены простым нежеланием меняться. У сопротивления могут быть вполне разумные и законные основания для беспокойства. Возможно, они обладают более глубоким пониманием рабочих реалий организации – знаниями, которые позволяют делать вывод о том, что предлагаемое изменение в корне неверно. У них могут быть близкие отношения с клиентами, исходя из которых они понимают, что предлагаемое изменение фактически противоположно пожеланиям клиентов. Они могут знать, какие ресурсы на самом деле необходимы для того, чтобы изменения стали возможными, и осознавать проблемные побочные эффекты реализации изменений в условиях, когда они не обеспечены надлежащими ресурсами.

По сути дела, все веские доводы, порождающие сопротивление предлагаемым стратегическим изменениям, возникают, как правило, по одной простой причине: стратегии в большинстве случаев вырабатываются теми, кто находится на высших уровнях организации, и кто по определению далек от повседневной деятельности. Здесь уместно вспомнить понятие спонтанной стратегии, популярно изложенное Г. Минцбергом [63].

Сотрудники будут с меньшей вероятностью сопротивляться изменениям в случае, если стратегии развиваются с нуля на основе проведения эксперимен-

тов, через обучение на практике и применение метода проб и ошибок исходя из широкого спектра представлений о будущем направлении работы организации, а не спускаются сверху в форме централизованно выработанного директивного плана, как то пропагандируют приверженцы так называемой школы планирования. Сотрудники – не единственные заинтересованные стороны, которые могут противостоять стремлениям к стратегическим изменениям. Здесь уместно упомянуть два недавних примера из фармацевтической промышленности. В апреле 2016 г. американский фармацевтический гигант Pfizer объявил об отказе от запланированного приобретения компании Allergen, расположенной в Ирландии. Сделка заняла месяцы планирования и обошлась компании в более чем 150 млн долларов. Почему они отказались от своего стратегического плана? Дело в том, что президент Барак Обама потребовал ликвидации скрытых налоговых лазеек, а Министерство финансов США потрясло рынки своими быстрыми действиями по пресечению так называемых налоговосберегающих слияний и поглощений, за счет которых компании снижают корпоративный налог, перенаправляя прибыль в страны с более низкими налогами. В данном случае основной силой сопротивления выступили именно *политики и регуляторы*, а не сотрудники.

В 2014 г. компания Pfizer предприняла попытку силового поглощения британской фармацевтической компании AstraZeneca, против чего выступил совет директоров AstraZeneca. Здесь наиболее влиятельной силой сопротивления AstraZeneca оказались акционеры. Крупнейшие инвесторы компании выступали с критикой решения совета директоров об отклонении сделки с Pfizer и лоббировали отмену этого решения, хотя и безуспешно. При этом толкования поглощения были различными: некоторые из крупных инвесторов выступали в *поддержку* решения совета директоров компании отказаться от сделки. Таким образом, мы видим, что даже если взять одну и ту же группу заинтересованных сторон, то по причине индивидуального *осмысления* изменений, из-за которого субъекты воспринимают изменения как возможность или как угрозу, одни будут сопротивляться изменениям, в то время как другие – поддерживать их [79].

Сопротивление стоит воспринимать не как нечто проблематичное, а как приносящее пользу организации в целом, а не только тем, кто преследует групповые интересы.

Сопротивление, как утверждают Д. Курпассон и соавт. [29], не следует рассматривать как битву между антагонистическими и непримиримыми противниками. Авторы анализируют две ситуации, в которых группы сопро-

тивления смогли повлиять на топ-менеджмент и переключить их на другое видение изменений.

Не все формы сопротивления одинаковы. Некоторые формы сопротивления более значимы для способности лидеров достичь желаемых стратегических изменений в целом. Б. Эшфорт и Ф. Маэль [7] различают шесть типов сопротивления: оно может быть целенаправленным или рассеянным, благоприятным или оппозиционным и санкционированным или несанкционированным (см. рис. 5.8).

Целенаправленное	Рассеянное
Ориентировано на конкретную проблему или источник угрозы например, отказ от использования новой информационной системы	Носит общий характер и не связано с конкретной проблемой например, невыход на работу без уважительных причин, отлынивание и т. д.
Благоприятное	Оппозиционное
Акты сопротивления, направленные на защиту законных/коллективных интересов например, информирование о нарушениях, выражение связанных с предложением проблем	Акты сопротивления, направленные на защиту неправомερных/групповых интересов например, политическая защита территории, обозначение стоп-линий
Санкционированное	Несанкционированное
Использование методов, разрешенных организацией например, подача претензии или жалобы, забастовка	Использование методов, не разрешенных организацией например, забастовки солидарности, шантаж

Рис. 5.8. Типы сопротивления изменениям
Источник: по материалам [7]

Какое значение для лидеров стратегических изменений могут иметь разные формы сопротивления? Если те, кто по какой-либо причине выступают против перемен, активно выражают свою озабоченность через внешние средства распространения информации и соответствующим образом настраивают потенциальных новобранцев, то лидерам стоит обратить больше внимания на целенаправленное сопротивление. В других случаях, когда решающее значение для организации имеет вовлеченность сотрудников (например, в случае преобразований, которые зависят от изменений в отношениях и базовых ценностях, а также поведения), более проблемным для лидеров может быть рассеянное сопротивление. Рассеянное сопротивление, которое принимает форму принципиального несогласия с руководством, отказа от так называемой преданности работе и произвольных усилий, а также форму циничной отстраненности и насмешек над организацией, может стать основным препятствием на пути некоторых видов стратегических изменений, таких как переориентация на более высокий уровень обслуживания клиентов как способ рыночной дифференциации.

Кроме того, лидерам стратегических изменений полезно задуматься о том, насколько санкционированным является сопротивление, по крайней мере с их точки зрения. В соответствии с типологией Б. Эшфорта и Ф. Маэля [7], благоприятное и санкционированное сопротивление будет трактоваться высшим руководством иначе, чем сопротивление, воспринимаемое как оппозиционное и несанкционированное. По сути, первое может даже считаться допустимым или поощряемым в рамках процесса консультаций, в то время как второе может быть поводом применения власти и политических методов в целях его подавления. Таким образом, стратегические изменения в форме, которую они в конечном итоге примут, можно представить себе, как результат силовой борьбы между теми, кто стремится продвигать предпочтительную для себя программу изменений, и теми, кто старается им противостоять.

Отношения власти – это не только средство, которым инициаторы стратегических изменений пытаются манипулировать с целью продвижения своей повестки дня. Противники программы преобразований тоже должны применять соотношение сил в своих попытках заблокировать, опрокинуть или изменить программу преобразований. То же самое относится и к понятию лидерства. Лидерство – это не просто деятельность руководителей организации, направленная на продвижение повестки дня преобразований. Те, кто причастен к *сопротивлению* переменам, могут также стараться вести других к более скоординированной и единой реакции на программу преобразований.

И действительно, если сопротивление является более организованным и направленным, то шансов на то, что его противоположная точка зрения будет услышана, а альтернативы – всерьез рассмотрены, будет по определению больше, чем у неорганизованных, разрозненных и несвязанных очагов сопротивления.

Для описания деятельности тех, кто стремится направлять других в организации сопротивления изменениям, М. Цоллер и Дж. Фэрхерст [93] ввели термин «управление сопротивлением». Лидеры сопротивления могут происходить из рядов сотрудников, которые считают, что перемены – это нечто неблагоприятное или неподходящее либо для них лично, либо для организации в целом. Лидеры сопротивления побуждают других действовать в соответствии с их взглядами, преобразуя тихое недовольство в активное сопротивление переменам, направляя эмоции на усиление чувства общей цели и предоставляя им видение альтернативного будущего. Эти лидеры могут появляться спонтанно, а могут неофициально избираться коллективом в силу своих сильных качеств или влияния на высшее руководство. Иногда группы сотрудников начинают общаться со своими коллегами из разных отделов или регионов и обнаруживают, что они разделяют схожие возражения против изменения и что они получают силу в количестве, если объединятся в коллективную оппозицию. Те, кто находится у власти, могут легко проигнорировать индивидуальные жалобы и отказать в их удовлетворении, обходя вниманием озвученные проблемы, отклоняя их как частные или избавляясь от источника сопротивления через понижение в должности или перевод на другую должность. Однако большое число хорошо организованных оппонентов во главе с лидером сопротивления будет, безусловно, представлять собой более серьезную противодействующую силу, с которой придется считаться.

Литература к главе 5

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
2. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
3. Портфельное управление проектами: учебное пособие / авт. колл.: А.М. Аронов [и др.]; под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021.
4. Теория стратегического менеджмента / А.Н. Петров. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 209 с.

5. Aalto, T. (2001). “Strategees and methods for project portfolio management”, *Project Portfolio Management: Strategic Management Through Project*. Helsinki: Project Management Association, Finland.
6. Archer, N.P. and Ghasemzadeh, F. (1999). “An integrated framework for project portfolio selection”, *International Journal of Project Management*, 17 (4), 207–216.
7. Ashforth, B.E. and Mael, F.A. (1998). “The power of resistance: Sustaining valued identities”, in R.M. Kramer and M.A. Neale (eds), *Power and Influence in Organizations*. London: Sage.
8. Artto, K.A. (2001). Management of project-oriented organization – a conceptual analysis, in: Artto, K.A., Martinsuo, M. and Aalto, T. (eds), *Project Portfolio Management: Strategic management through projects*. Helsinki, Finland: Project Management Association.
9. Association for Project Management (2012). *APM Body of Knowledge*, 6th edn. Princes Risborough: APM.
10. Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999). “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
11. Baaij M. and Reinmoeller P. (2018). *Mapping a winning strategy*. – Emerald Publishing Limited Howard House.
12. Balogan, J. and Johnson, G. (2005). “From intended strategy to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking”, *Organization Studies*.
13. Barry, D. and Elmes, M. (1997). “Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse”, *Academy of Management Review*.
14. Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
15. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1993). “Transformational Leadership: A response to critiques”, in M.M. Chemers and R. Ayman (eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. New York: Academic Press.
16. Bourgeois, L.J., III and Brodwin, D.R. (1984). “Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon”, *Strategic Management Journal*, 241–264.
17. Bridges, D.N. (1999). “Project portfolio management: ideas and practices. Project portfolio management – selecting and prioritizing projects for competitive advantage”, in: Dye, L.D. and Pennypacker, J.S. (eds), *Project Portfolio Management: Selecting and prioritizing projects for competitive advantage*. West Chester, PA: Center for Business Practices, pp. 45–54.

18. Brown, A.D. and Thompson, E.R. (2013). “A narrative approach to strategy-as-practice”, *Business History*.
19. Cai, X., Teo, K., Yang, X. and Zhou, X.Y. (2000). “Portfolio optimization under a minimax rule”, *Management Science*, 46 (7), 609–618.
20. Campbell, J. (1988). *The Power of Myth*. New York, NY: Doubleday.
21. Carlsen, A., Clegg, S.R. and Gjersvik, R. (2012). *Idea Work*. Oslo: Cappellen Damm.
22. Chia, R. and Mackay, B. (2007). “Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspectives; Discovering strategy in the logic of practice”, *Human Relations*.
23. Clark, D.N. (1997). “Strategic management tool usage: A comparative study”, *Strategic Change*.
24. Coch, I. and French, J.R. (1948). “Overcoming resistance to change”. *Human Relations*.
25. Combe, M.W. and Githens, G.D. (1999). “Managing popcorn priorities: how portfolios and programs align project with strategies”, *Proceedings of the PMI 1999 Seminars and Symposium*. Philadelphia, PA: Project Management Institute.
26. Cooke-Davies, T. (2002). “The “real” success factors on projects”, *International Journal of Project Management*, 20 (3), 185–190.
27. Cooper, R. (2005). *Product leadership: pathways to profitable innovation*. Retrieved from egully. Com: egully.com.
28. Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (1997). “Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders – II”, *Research-Technology Management*, 40 (6), 43–52.
29. Courpasson, D., Dany, F. and Clegg, S.R. (2012). “Resisters at work: Generating productive resistance in the workplace”, *Organization Science*.
30. Crawford, L., Simpson, S. and Koll, W. (1999). “Managing by projects: A public sector approach”.
31. Edited by Dennis Lock and Reinhard Wagner (2019). “*The Handbook of Project Portfolio Management*”, First published by Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 3RN.
32. Eriksson, P. and Lehtimäki, H. (2001). “Strategy rhetoric in city management: How the presumptions of classic strategic management live on? *Scandinavian Journal of Management*.
33. Ezzamel, M. and Willmott, H. (2004). “Rethinking strategy: Contemporary perspectives and debates”, *European Management Review*.

34. Fenton, C. and Langley, A. (2011). "Strategy as practice and the narrative turn", *Organization Studies*.
35. Fincham, R. (1999). "The consultant-client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change", *Journal of Management Studies*.
36. Gardiner, P.D, Eltigani, A. Williams, T. et al. (2018). *Learning Mechanisms in Strategy-Project Systems*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, in press.
37. Geraldi, J. and Teerigankas, S. (2011). "From project management to managing by projects: Learning from the management of M&As", in: (Proceedings) X IRNOP. Montreal: International Research Network on Organizing by Projects.
38. Goodrick, E. and Reay, T. (2011). "Constellations of institutional logics", *Work and Occupations*.
39. Grand, S., Ruegg-Sturm, J. and Arx, W. von (2010). "Constructivist epistemologies in strategy as practice research" in D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl and E. Vaara (eds), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
40. Grant, R.M. (2003). "Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors", *Strategic Management Journal*.
41. Grundy T. (2018). *Dynamic Competitive Strategy. Turning Strategy Upside Down*. – Routledge London and New York.
42. Heracleous, L. and Jacobs, C. (2008). "Crafting strategy: The role of embodied metaphors", *Long Range Planning*.
43. Hill, T. and Westbrook, R. (1997). "SWOT analysis: It's time for a product recall", *Long Range Planning*.
44. Hodgkinson, G. and Wright, G. (2002). "Confronting strategic inertia in a top management team: Learning from failure", *Organization Studies*.
45. Hodgkinson, G., Whittington, R., Johnson, G. and Schwartz, M. (2006). "The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, coordination and inclusion", *Long Range Planning*.
46. Howell, J. and Hall-Merenda, K. (1999). "The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance", *Journal of Applied Psychology*.
47. Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity-based Approach*. London: Sage.
48. Jarzabkowski, P. and Seidl, D. (2008). "The role of meetings in the social practice of strategy", *Organization Studies*.

49. Jarzabkowski, P. and Spee, A.P. (2009). "Strategy as practice: A review and future directions for the field", *International Journal of Management Reviews*.
50. Jarzabkowski, P. and Wilson, D.C. (2006). "Actionable strategy knowledge", *European Management Journal*.
51. Johnson, G., Melin, L. and Whittington, R. (2003). "Micro-strategy and strategizing", *Journal of Management Studies*.
52. Kaplan, S. (2011). "Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making", *Organization Science*.
53. Knights, D. and Morgan, G. (1991). "Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique", *Organization Studies*.
54. Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (1979). "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*.
55. Laine, P.-M. and Vaara, E. (2007). "Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group", *Human Relations*.
56. Lukes, S. (2005). *Power: A Radical View* (2nd edn). London: Palgrave Macmillan.
57. MacLennan, A. (2010). *Strategy Execution: Translating strategy into action in complex organizations*. Abingdon: Routledge.
58. Mantere, S. (2005). "Strategic practices as enablers and disablers of championing activity", *Strategic Organization*.
59. Mantere, S. (2013). "What is organizational strategy? A language-based view", *Journal of Management Studies*.
60. Mantere, S. and Vaara, E. (2008). "On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective", *Organization Science*.
61. Martinsuo, M. (2013). "Fragikity in project-based organizing, and the ways towards robustness", *International Journal of Managing Projects in Business*, 6 (1).
62. Martinsuo, M. and Lehtonen, P. (2007). "Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency", *International Journal of Project Management*, 25 (1), 56–65.
63. Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
64. Ndoye, M. (2017). "Project management as the catalyst of change: the future of technical data services in the commercial aeronautics industry", MSc Dissertation, Lille, SKEMA Business School.
65. Normann, R. & Ramirez, R. (1993a). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71 (4), 65–77.

66. Offe, C. and Wiesenhal, H. (1985). "Two logic of collective action: Theoretical notes on social class and organizational form", *Political Power and Social Theory*.
67. Phillips, N., Sewell, G. and Jaynes, S. (2008). "Applying critical discourse analysis in strategic management research", *Organizational Research Methods*.
68. Poskela, J., Korpi-Filppula, M., Mattila, V. and Salkari, I. (2001). "Project portfolio mahagement practices of a global telecommunications operator", in: *Project Portfolio Management: Strategic Management through Projects*. Helsinki: Project Management Association Finland.
69. Project Management Institute (2017). *The Standard for Portfolio Management*, 4th edn, Newtown Square, PA: Project Management Institute.
70. Ramirez, R. & Wilkinson, A. (2016). *Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach*. Oxford University Press.
71. Reay, T. and Hinings, C.R. (2009). "Managing the rivalry of competing institutional logics", *Organization Studies*.
72. Rindova, V.P., Pollock, T.G. and Hayward, M.L.A. (2006). "Celebrity firms: The social construction of market popularity", *Academy of Management Review*.
73. Ringland, G. (1998). *Scenario Planning: Managing for the Future*, John Wiley & Sons, Chichester.
74. Samra-Fredericks, D. (2003). "Strategizing as lived experience and strategists" everyday efforts to shape strategic direction", *Journal of Management Studies*.
75. Samra-Fredericks, D. (2005). "Strategic practice, "discourse" and the everyday interactional constitution of "power effects"", *Organization*.
76. Schein, E.H. (1997). *Organizational Culture and Leadership* (2nd edn). San Francisco: Jossey Bass.
77. Sillince, J.A.A. and Jarzabkowski, P. (2012). "Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity", *Organization Science*.
78. Spradlin, C.T. and Kutoloski, D.M. (1999). "Action-oriented portfolio management", *Research-Technology Management*, 42 (2), 26-32.
79. Stewart, R Clegg, Jochen Schweitser, Andrea (2017). *Whittle and Christos Pitelis. Strategy. 2nd Edition. Theory and Practice*. Sage edge.
80. Thornton, P.H., Ocasio, W. and Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press.

81. Vaara, E. and Fay, E. (2012). “Reproduction and change on the global scale: A Bourdieusian perspective on management education”, *Journal of Management Studies*.

82. Vaara, E. and Pedersen, A.R. (2014). “Strategy and chronotopes: A Bakhtinian perspective on the construction of strategy narratives”, *Management*.

83. Vaara, E. and Whittington, R. (2012). “Strategy-as-practice: Taking social practices seriously”, *Academy of Management Annals*.

84. Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation* (2nd ed). Chichester: Wiley.

85. Van der Hoorn, B. and Whitty, S.J. (2016). “Projections: a spectrum of greater or lesser capability”, *International Journal of Project Management*, 34 (6), 970–982.

86. Weber, M. (1978). *Economy and Society*. Berkeley, CA: University of California Press.

87. Wernerfelt, B. (1984). “The resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171–180.

88. Whittington, R. (2003). “The work of strategizing and organizing: for a practice perspective”, *Strategic Organization*.

89. Whittington, R. (2004). “Strategy after modernism: Recovering practice”, *European Management Review*.

90. Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M. and Smith, A. (2006). “Practices of strategizing/organizing: Broadening strategy work and skills”, *Long Range Planning*.

91. Wright, R., Paroutis, S. and Blettner, D. (2013). “How useful are the strategic tools we teach in business schools?”, *Journal of Management Studies*.

92. Xu, D. and Shenkar, O. (2002). “Institutional distance and the multinational enterprise”, *Academy of Management Review*.

93. Zoller, H.M. and Fairhurst, G.T. (2007). “Resistance leadership: The overlooked potential in critical organization and leadership studies”, *Human Relations*.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Agile-подход

Слово «гибкий» («agile»), равно как и другие – «инновации», «клиенто-ориентированность» и «добавленная стоимость» – исчерпало себя вследствие чрезмерного и небрежного использования. По этой причине многие автоматически считают agile-подход очередной причудой. Однако его центральный постулат – способность быстро адаптироваться – это основной принцип функционирования бизнеса на все более динамичных и неустойчивых рынках, что действительно и в отношении других упомянутых понятий.

Стать более гибким – это, пожалуй, самый частый и наиболее очевидный ответ на вопрос о том, как справиться с VUCA-средой. Тем не менее, находясь в процессе быстрых изменений, такой совет в рекомендации многих экспертов в области гибкости, покажется вам слишком теоретическим. Чтобы гибкость стала целью в практическом смысле, необходимо сделать две вещи: во-первых, определить это понятие, а во-вторых, найти рычаги управления гибкостью.

Алексей Дерюшкин предлагает, на наш взгляд, простое по форме, но достаточно точное определение Agile-подхода¹.

Если открыть толковый словарь, например, Оксфордский, то можно прочитать там, как минимум, два определения:

1. Able to move quickly and easily.
2. Able to think and understand quickly.

То есть, чтобы быть agile, надо уметь быстро и легко двигаться и быстро соображать. Быстро соображать и быстро реагировать – это именно то, что необходимо для бизнеса нашего времени, иначе просто не выжить: конкуренты сожрут. В мире всё меньше отраслей, где этих конкурентов, нет. Да ещё скорость копирования практически лишает возможности вывести продукт на рынок и почивать на лаврах. Без способности быстро адаптироваться к изменениям, которую даёт так называемая «методология Agile», выживать всё сложнее.

А. Дерюшкин совершенно справедливо отмечает, что выражение «методология Agile» нужно брать в кавычки, потому что его можно часто услышать, но оно не совсем верное. Если не вдаваться в технические детали, то Agile – это

¹ Статья Алексея Дерюшкина: <https://scrumtrek.ru/blog/bez-rubriki/908/chto-takoe-agile-podhod-i-zachem-on-nuzhen-biznesu>

не методология, а собирательное название различных методик и подходов к управлению. Рассмотрим их подробнее.

Фокусировка на нуждах и целях клиентов

Очевидно, что успешнее тот бизнес, который удовлетворяет нужды своего клиента лучше конкурентов. «Инструменты работы» Agile в данном случае – это непродолжительные по времени, но насыщенные сессии (встречи) всех участников работы или ключевого большинства, где происходит генерация и тестирование различных идей. Эти же встречи служат для выравнивания понимания и фокусировки: все участники встречи на выходе понимают, что они делают, зачем, и почему это важно для клиента. А демократичный формат воркшопа, в отличие от скучных презентаций, гарантирует большее включение и мотивацию всех участников.

Примеры подобных инструментов: Lean Canvas, Impact Mapping, User Story Mapping и другие принятые в Agile методы описания гипотез и процессов.

Упрощение оргструктуры и процессов

Один из краеугольных камней Agile – это предельная простота. И оргструктура организации, и процессы, по которым работают люди, и правила должны быть настолько простыми, насколько это возможно. Это позволит людям сфокусироваться на своей работе, на ценности, которую они создают, а не на соблюдении регламентов и правил. Прекрасные примеры такого подхода можно найти во множестве команд, работающих по Scrum – самому популярному способу организации рабочего процесса в Agile. Фактически все договорённости и правила команды размером до 9 человек, текущие задачи на пару недель, цели, а также стратегические планы легко могут поместиться на 2–3 листа бумаги А0. На одном листе может быть так называемый «бэклог спринта», перечень всего, что команда собирается сделать в ближайшую итерацию. Если повесить такой в помещении, где идёт работа, можно избавиться себя от необходимости всё это запоминать. То же самое касается и процессов. Скажем, в Скраме место и время проведения всех встреч жестко фиксируются. Любой участник точно знает, что, например, в понедельник в 10-00 будет планирование ближайшей итерации, а в пятницу в 17-30 – встреча по улучшению процесса работы.

И чем больше организация, тем больше пользы от подобной простоты, потому что сложность имеет привычку расти экспоненциально, а Agile – это хороший способ победить эту сложность или, как минимум, сдерживать ее рост.

Примеры упрощения (и уплощения, но это тема отдельного разговора) в Agile – Scrum, Nexus, LeSS (Large-Scale Scrum, или Скрам на больших масштабах), а также сам Agile-манифест.

Работа короткими циклами

В мире Agile не принято запираяться в мастерской на три года, чтобы точить там что-то интересное. Очень уж велик риск, потратить море сил и времени на то, что никому не нужно или устарело.

Чтобы подобного избежать, применяется так называемый итеративно-инкрементальный подход, когда:

- работа ведётся небольшими фиксированными отрезками времени, например, в одну, две или четыре недели,

- и, главное, в конце каждого отрезка времени создаётся не просто какой-то промежуточный результат, а пусть маленький, урезанный, куцый, но *работоспособный вариант продукта*, которым уже можно начать пользоваться.

В качестве самого простого примера такой рабочей модели можно представить себе стандартную для всех компьютеров программу «калькулятор», которая вначале позволяет только складывать два числа, потом мы добавляем туда вычитание, умножение, деление, трансцендентные числа, тригонометрические функции и т. д., в порядке частоты применения. Вначале функционал невелик, но мы уже можем увидеть, как калькулятор выглядит, насколько удобно им пользоваться, и представить, как развивать его дальше. И, главное, часть клиентов (скажем, школьники начальных классов) уже могут начать им пользоваться.

Ещё одно преимущество такого подхода, помимо раннего выхода на рынок и внесения изменений на ранних стадиях работы, – это возможность более точно измерять прогресс. Мы не просто «сделали 15% всей работы», что довольно абстрактно. Мы «сделали 15% функционала», который уже работает.

Все процессные подходы в Agile имеют короткие циклы, будь то упомянутые ранее Scrum, Nexus, LeSS, SAFe или XP, плюс необходимость работы такими циклами упомянута и в самом манифесте Agile.

Активное, системное использование обратной связи

Этот пункт самый важный для любого процесса, так как позволяет со временем, опираясь на опыт, корректировать свою работу, удаляя из процесса и создаваемого продукта ошибки и потери и добавляя что-то полезное.

В любой области деятельности человечества, связанной с созданием чего-то нового, вы найдёте подобную *работу через эксперимент*. Ракетостроение, самолетостроение, фармацевтика, физика, медицина, строительство, психология, экономика – любая область деятельности начиналась с экспериментов и вдумчивой обработки обратной связи от них.

Agile предлагает системное использование такого подхода везде: в создании продукта (мы выпускаем его на рынок или показываем заказчику, или проводим испытания и используем обратную связь для его коррекции), в построении процессов (периодически мы «останавливаем» работу и подвергаем анализу сам процесс, чтобы улучшить его, избавиться от потерь и проблем), даже в построении структуры организации и «тонкой» настройки взаимоотношений в командах.

Примеры опять-таки есть везде: ретроспективные встречи в Scrum, Kanban, Nexus и LeSS, циклы I&A в SAFe, подход к созданию продуктов Design Thinking, циклы обратной связи в DevOps и т.д.

Повышение полномочий сотрудников

Есть, как минимум, три причины давать больше полномочий сотрудникам.

Во-первых, люди, занятые умственным трудом, не любят чувствовать себя мартышками (ну, или роботами), и отбирая у человека возможность принимать решения, мы отбираем у него сам по себе умственный труд. А это, безусловно, демотивирует.

Во-вторых, давая больше полномочий, мы даем больше ответственности, и люди вынуждены учиться принимать решения самостоятельно и, главное, нести за них ответственность. Это долго, сложно, но оно того стоит. Работа не остановится, если самоорганизованная команда столкнется с незнакомой, неизвестной ранее проблемой. Да и кто будет спорить, что на работе от зрелых и ответственных, взрослых людей больше пользы, чем от больших детей, неспособных думать самостоятельно?

В-третьих, это всё та же скорость. Если человек может сам, на своём месте, никого не спрашивая, решить какую-то проблему, это сокращает время

принятия решений. Не надо больше отправлять вопрос «вверх» и ждать ответа от менеджмента. Это преимущество не так заметно, если у вас работают 3 человека, но если вас 30, или 300, или 3000... В больших организациях, построенных сугубо на иерархическом принятии решений, паралич воли может быть довольно частым явлением.

Популярные способы построения работы в Agile, особенно базирующиеся на фреймворке Scrum, предполагают систему самоорганизованных команд и поощряют лидерство на любых уровнях.

Гуманистический подход

Ответ довольно простой. Если создание того, что вы продаёте, не требует умственного труда, а только механический действий – можете не заморачиваться. Просто платите соразмерно сделанной работе, и всё. Но как только в дело вступает мозг работников, придётся считаться с принципами мотивации умственного труда. А они говорят, что для людей важны возможность самореализации, повышения своего мастерства, принесения чего-то ценного в мир, самостоятельности в решениях и ещё ряда факторов. И человек мотивированный (не путать с человеком, простимулированным!) будет вкладываться в работу сильнее, и результат будет качественнее и быстрее. Да и в целом приятная обстановка на работе добавляет желания туда приходить и работать – с этим тоже вряд ли кто поспорит.

И, что приятно, если обратиться к Scrum, то окажется, что все ключевые факторы мотивации работника умственного и/или творческого труда в него уже включены. В каждой итерации («спринте») мы ставим цель, которой хотим достичь; нам даётся возможность решать, как именно достигать цели; в конце мы смотрим, насколько мы стали лучше (или хуже) работать, чем раньше; видим людей, которые заинтересованы в продукте, и их эмоции от знакомства с ним. Особенно хорошо, если эти эмоции положительные.

Вывод такой: счастливые люди лучше работают, а Agile-технологии помогают наладить процесс, в котором люди чувствуют себя счастливее. И первый пункт манифеста как раз об этом: люди и то, как они общаются, важнее всего остального.

Agile – это не конечное состояние, а образ мышления и жизни

А. Дерюшкин справедливо отмечает, что применение Agile в целом – путь, а не цель. Нельзя «внедрить» Agile и расслабиться. Если вы выбираете этот путь,

у вас всегда будет что-то ещё, что можно сделать лучше, какой-то ещё вызов, которому надо ответить, какая-то ещё проблема, которую надо решить, ещё одна высота, которую надо покорить... Это движение бесконечно, потому что нет идеального процесса или продукта, развитие и конкуренция не останавливаются никогда, как никогда не прекращается борьба за выживание в природе.

И если всё удалось: люди в компании понимают и разделяют ценности и принципы Agile, работают согласно им, тогда менеджменту не придётся «тащить» на себе любые изменения или «пинать» работников, чтобы они начали что-то делать по-другому. Предприятие станет единым организмом, а работа будет приносить больше удовольствия. А там, где больше удовольствия от работы, и результат выше. Это касается не только специалистов, но и менеджмента, причём в ещё большей степени.

В качестве конкретного примера альтернативного подхода классическим теориям стратегического менеджмента рассмотрим основные принципы теоретической платформы RADAR – формирование и реализация «гибких» стратегий, предложенной Ральфом Фернандо в рамках agile-подхода¹.

Принимая простое определение гибкости как «способности быстро реагировать», гибкость организации можно оценить по трем критериям: скорость реагирования, адаптивность и контроль (критерии RAC – responsiveness, adaptability and control). Подробнее критерии RAC указаны в табл. П.1.1. Индекс RAC организации является важным показателем ее гибкости и способности реагировать на изменения как внутри, так и за пределами бизнеса.

Если ключевыми критериями для оценки гибкости являются скорость реагирования, адаптивность и контроль, то как организациям ответить им? Некоторые изображают гибкость в искаженном, двухмерном плане, но на практике гибкость проявляется в 4D: это направление (direction), данные (data), дизайн (design) и реализация (delivery) (табл. П.1.2). Вот в совокупности механизмы, с помощью которых можно управлять своим индексом RAC.

Те, кто знаком с темой гибкого мышления, могут посчитать, что в этом контексте заслуживают упоминания и другие структурные или процедурные элементы гибкости, такие как итерация, структурная гибкость или декомпозиция, интеграция ролей, культура, фокус на обучении, инновации и творческое разрушение, непрерывное совершенствование или инновационные модели бюджетирования. Все вышеупомянутые элементы, возможно, действительно важны, но они, по сути, играют второстепенные роли на фоне главных действующих лиц – направления, данных, дизайна и реализации.

¹ Fernando R. Agile strategy. How to create a strategy for anything.

Таблица П.1.1

Критерии РАС, определяющие гибкость

Критерий	Описание
Скорость реагирования	<p>Первое, о чем думает большинство при упоминании о гибкости, – это скорость, а точнее, быстрота реагирования: та скорость, с которой осуществляется реакция на стимулы со стороны организации или рынка. Скорость реагирования можно повысить двумя способами:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Более эффективно прогнозировать наступление перемен. 2. Быстрее реагировать на изменения при их возникновении
Адаптивность	<p>Скорость реагирования проявляется в двух сценариях: в первом – организация уже настроена дать свой ответ на определенный стимул и делает это; во втором – она должна сначала измениться (например, изменить свои процессы, структуры, системы и персонал), чтобы получить возможность реагировать. Эффективность, с которой организация может сделать последнее, является показателем ее адаптивности. Адаптивность требует от организации умения своевременно определить, что именно и как она должна изменить</p>
Контроль	<p>Чтобы обеспечить последовательность и не допустить шатания организации от стимула к стимулу, необходимы не только скорость реагирования и адаптивность, но и контроль. Контроль требует установления ориентиров и принятия мер для того, чтобы держать организацию на нужном курсе</p>

Кроме того, гибкость не может быть поверхностным качеством организации. Она должна наполнять организацию изнутри. Тем не менее, несмотря на то, что она набирает обороты в некоторых областях, прежде всего, в сфере разработки программного обеспечения, откуда она и возникла, и в некоторых новых компаниях, – в реальной практике еще далеко от ее успешного и последовательного внедрения во всех действующих организациях.

Таблица П.1.2

Стратегическая гибкость в 4D

Критерий	Описание	Соответствие критериям RAC
Направление	Наличие четкой организационной цели, структуры управления и лидерства обеспечивает последовательность процесса вашей адаптации	Определяет, что и как следует адаптировать (адаптивность), и устанавливает параметры того, как производить эти изменения (контроль)
Данные	Гибкость требует систематического анализа организационных (внутренних) и рыночных (внешних) данных для понимания того, когда и как следует адаптироваться. Это не обязательно означает большой объем данных. Это, скорее, означает большую релевантность данных и сведение воедино правильных идей и лиц, принимающих решения, независимо от уровней, функций и организационных границ. Этот параметр также требует цикличности управления организационной эффективностью и принятия стратегических решений	Являются движущим фактором всех трех критериев: прогнозирование, выявление изменений и информирование о них (скорость реагирования и адаптивность) и выражение потенциального и фактического воздействия таких изменений (контроль)
Дизайн	Стратегическая гибкость невозможна без операционной гибкости, встроенной в модель работы и саму культуру организации	Определяет не степень, в которой организация может быстро реагировать, а изменения (скорость реагирования) и адаптироваться к ним (адаптивность)
Реализация	VUCA-качества нашего мира усугубляются, и в этих условиях необходимо устранить традиционный непроницаемый барьер между стратегией и операционными, открыться новому управленческому осмосу, поскольку гибкость получает заряд именно от действий: проверки, получения опыта и итерации	Реализация – это диалог между вами и вашими клиентами, поставщиками и другими ключевыми стейкхолдерами, а также между вашей стратегией и операционной реальностью. Опыт, который вы получаете в процессе реализации, будет задавать скорость вашего реагирования и повышать адаптивность через управление (контроль)

Стратегия – это идеальный механизм, с помощью которого можно развить гибкость, особенно с учетом ее двунаправленности – к рынку и к организации. Однако, как показывают два последних отчета, более четверти (28%) всех стратегических инициатив не достигают своих изначально заданных целей и не соответствуют изначально заложенному коммерческому замыслу¹, при этом одним из трех главных препятствий на пути успешной реализации стратегии является недостаточная гибкость². Вина за неудачу обычно возлагается на плохой стратегический выбор и реализацию. Т. Гранди говорил: «Мой двадцатилетний опыт работы с широким кругом компаний и инвесторов показывает, что неправильный стратегический выбор и ошибки в реализации – это во многих случаях это симптомы, а реальная проблема заключается в самом способе разработки и стратегии и ее управления».

Проще говоря, мы заостенели в своем подходе к стратегии. Рутинный путь через видение, миссию и ценности и неизбежное витание в облаках слишком часто приводит к «модным» идеям, грандиозным планам и «проблемам реализации». Множество организаций, которые приходят к выводу, что они должны «ориентироваться на своих клиентов и стать инновационными лидерами» на своих рынках, не понимают, как им этого добиться.

Продолжать действовать в том же русле, как и в течение последних 50 лет, разве что с учетом некоторых изменений – новых средств социального общения и инновационных программ, – уже не вариант. Фундаментальный подход к стратегии должен измениться.

Не одно десятилетие ученые и ведущие мыслители в области управления обсуждают вопрос о том, что же такое стратегия и какова ее цель. Для нас мы можем определить стратегию через четыре ее основные цели (табл. П.1.3).

Возможно, именно из-за постоянства четырех целей стратегии классическая схема разработки стратегии за последние 50 лет практически не изменилась. Эта схема включает в себя стратегическое триединство видения, миссии и ценностей, а также набор финансовых целей и операционный план, или дорожную карту, а разработка стратегии осуществляется обычно на ежегодной основе за период в 3–5 лет.

¹ Институт управления проектами (2017) «Пульс профессии» (Project Management Institute (2017) Pulse of the profession) – <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulseof-the-profession-2017.pdf> (дата обращения: 21 января 2019 г.).

² Аналитический отдел журнала «Экономист» (2017) «Ликвидируем разрыв: Разработка и реализация стратегии, которая работает» (The Economist Intelligence Unit (2017) Closing the Gap: Designing and Delivering a Strategy that Works), доступно по адресу <https://www.brightline.org/resources/eiu-report/> (дата обращения: 21 января 2019 г.).

Четыре цели разработки стратегии

Цель	Описание										
1. Задать направление	<p>Стратегия позволяет организации поднять коллективную голову и сосредоточиться на долгосрочном будущем, выходя за рамки краткосрочных тактических и оперативных задач. Это требует понимания – как самой организации, так и рынков, на которых она работает, а также ясного представления о них.</p> <p>Такое фокусирование на будущем имеет перед собой одну цель: задать направление деятельности организации. Иногда оно неправильно истолковывается как создание исключительно вдохновляющего будущего для организации. Мы сосредоточимся на том, как вывести вашу нынешнюю организацию на простор будущих возможностей – создать мост от (здесь и сейчас) к (там и тогда).</p> <p>Описывая хорошую стратегию, я часто говорю, что она должна быть основана на фактических данных и опыте, сочетать (науку) исследования и анализа с (искусством) индивидуального и коллективного опыта. Это всегда требует глубокого понимания клиентов и конкурентной среды, а также готовности бросить вызов глубоко укоренившимся допущениям. Подход, описанный в данной книге, переопределяет то, что значит задавать стратегическое направление, регулярно переоценивая и корректируя его с помощью процесса, известного как («управление Горизонтами»)</p>										
2. Создать смысл	<p>Просто задать направление недостаточно. Стратегия ничем не отличается от любой другой коллективной деятельности: для того, чтобы вовлечь, вдохновить людей и дать им возможность стабильно делать правильный выбор, им необходимы цель и контекст. Эта связующая цель, часто наряду с убедительной историей для организации, создает смысл для стейкхолдеров сторон как внутри организации, так и за ее пределами, отвечая на их ключевые вопросы</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>СТЕЙКХОЛДЕРЫ</th> <th>ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Сотрудники</td> <td> 1. Почему я должен работать на вас? 2. Буду ли я испытывать удовлетворение или даже гордиться тем, что связан с этой организацией? 3. Какой вклад вносит мой труд в создание картины в целом? 4. Почему то, что я делаю, имеет значение? </td> </tr> <tr> <td>Клиенты</td> <td> 5. Почему я должен покупать у вас? 6. Совпадают ли мои ценности и принципы с вашими, соответствует ли им мое представление о себе? </td> </tr> <tr> <td>Инвесторы</td> <td> 7. Почему я должен инвестировать в вас? 8. Соответствует ли ваш профиль риска моей склонности к риску? 9. Есть ли у этой организации долгосрочный потенциал создания ценности? </td> </tr> <tr> <td>Поставщики</td> <td> 10. Почему я должен поставлять вам свои товары и услуги? 11. Почему я должен относиться к вам лучше, чем к другим компаниям, которым я поставляю свои товары и услуги? </td> </tr> </tbody> </table> <p>Мы исследуем то, каким образом Единая цель определяет и направление, и смысл, объединяя амбиции с действием.</p>	СТЕЙКХОЛДЕРЫ	ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ	Сотрудники	1. Почему я должен работать на вас? 2. Буду ли я испытывать удовлетворение или даже гордиться тем, что связан с этой организацией? 3. Какой вклад вносит мой труд в создание картины в целом? 4. Почему то, что я делаю, имеет значение?	Клиенты	5. Почему я должен покупать у вас? 6. Совпадают ли мои ценности и принципы с вашими, соответствует ли им мое представление о себе?	Инвесторы	7. Почему я должен инвестировать в вас? 8. Соответствует ли ваш профиль риска моей склонности к риску? 9. Есть ли у этой организации долгосрочный потенциал создания ценности?	Поставщики	10. Почему я должен поставлять вам свои товары и услуги? 11. Почему я должен относиться к вам лучше, чем к другим компаниям, которым я поставляю свои товары и услуги?
СТЕЙКХОЛДЕРЫ	ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ										
Сотрудники	1. Почему я должен работать на вас? 2. Буду ли я испытывать удовлетворение или даже гордиться тем, что связан с этой организацией? 3. Какой вклад вносит мой труд в создание картины в целом? 4. Почему то, что я делаю, имеет значение?										
Клиенты	5. Почему я должен покупать у вас? 6. Совпадают ли мои ценности и принципы с вашими, соответствует ли им мое представление о себе?										
Инвесторы	7. Почему я должен инвестировать в вас? 8. Соответствует ли ваш профиль риска моей склонности к риску? 9. Есть ли у этой организации долгосрочный потенциал создания ценности?										
Поставщики	10. Почему я должен поставлять вам свои товары и услуги? 11. Почему я должен относиться к вам лучше, чем к другим компаниям, которым я поставляю свои товары и услуги?										
3. Сделать выбор и предпринять действия	<p>Квинтэссенцией заданного направления и созданного смысла является выбор и действия отдельных людей и команд в вашей организации. Любая стратегия в конечном счете связана с выбором – выбором того, что делать и чего не делать. Какие важные выводы из этого может сделать ваша организация:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Обычно мы не выбираем, что именно мы делать не будем. Прочтите такое упражнение: перечислите все важные вещи, которые ваша организация осознанно решила не делать (например, не затрачивать определенные сегменты клиентов, не производить определенные категории продуктов, не обслуживать определенные рынки). Если вы не можете уверенно их перечислить, то это значит, что у вас, вероятно, нет четкой стратегии. - Ключевые решения не являются исключительной прерогативой высшего руководства. Все чаще они происходят на более низких уровнях организации. - Приняв ключевые решения, организация должна взять на себя обязательство по их выполнению. Чтобы это сделать, ей необходимы время и ресурсы (человеческих, материальных и финансовых). Ей также необходимы процессы, структуры и механизмы управления для быстрого и эффективного информирования об изменениях 										
4. Создать ценность	<p>Все вышесказанное – лишь средства достижения конечной цели стратегии: создания ценности. Обычно это достигается одним из семи способов:</p> <p>ГДЕ ИГРАТЬ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выбор/создание рынка: работа на привлекательных рынках (т. е. территории, рынки сбыта) 2. Цепочка создания ценности: определение того, какую часть цепочки создания ценности рынка вы обслуживаете 3. Выбор канала: выбор правильных каналов 4. Выбор клиентов: ориентация на правильных клиентов <p>КАК ПОБЕДИТЬ</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Позиционирование: позиционирование предложения и его исполнения в сознании клиента для создания привлекательности и стимулирования спроса 6. Обещание: предложение продукта или услуги, которое превосходит конкуренцию (например, по качеству, инновационности) 7. Производительность: превосходное исполнение предложения за счет операционных преимуществ (например, более гибкая цепочка поставок, более эффективные маршруты выхода на рынок) <p>Данный список может показаться сокращенным, но это сделано намеренно. Стратегию часто считают возвышенной и отстраненной, когда на самом деле она является основной движущей силой бизнеса. Стратегия, помимо дальновидности с коммерческой точки зрения, должна быть грамотной в финансовом и оперативном плане и учитывать при этом последствия ключевых решений для всей организации</p>										

Однако быстро меняющиеся рынки игнорируют неспешный темп, с которым развиваются компании. Предостерегающие истории о сраженных гигантах – от Blockbuster до Kodak, от Tower Records до Woolworths – все чаще воспринимаются как знаки зарождения нового мирового порядка. Цели стратегии, возможно, остались прежними, но ее нынешние методы должны быть другими.

Р. Фернандо объединил эти новые методы в подход, который назвал RADAR-подходом, где каждая буква соответствует одному из его аспектов (исследование (research), анализ (analysis), дизайн (design), действие (action), результаты (results)). Этот подход отличается от традиционной модели стратегии в нескольких ключевых аспектах (табл. П.1.4).

Эти отличия оказывают значительное влияние на то, как осуществляется управление стратегией в организации. Наиболее заметные следующие различия:

Таблица П.1.4

Отличия между традиционным и RADAR-подходом к стратегии

Традиционная стратегия		RADAR -подход
Точка отсчета	Разговоры о беспочвенных мечтаниях	Горизонт
Когда ее разрабатывают?	Как правило, раз в год	Как правило, раз в месяц
Кто этим занимается?	Управленческий состав (с выборочной поддержкой)	Междисциплинарная команда, объединяющая разные уровни, функции и организационные подразделения
Что представляет собой стратегия?	Грандиозный план для реализации	Скоординированная деятельность, инвестиции и ресурсы, которые регулярно анализируются и контролируются
Временные затраты	Длительные циклы, при этом большая часть времени тратится перед началом и в конце каждого цикла	Быстрые разработки на начальном этапе, целенаправленно и постоянно выделяемое время
Оценка достижений	Отстающие индикаторы – вы узнаете о том, удалось ли вам это, только в конце	Отстающие, опережающие и предварительные индикаторы, соответствующие вашему стратегическому выбору – вы узнаете раньше, работает ли ваша стратегия, и своевременно перенаправите ее в случае необходимости

– **подход:** разработка стратегии становится системой управления, а не процессом. Стратегия выступает в качестве неотъемлемой части текущей деятельности организации, а не периодического и параллельного процесса, выполняемого высшим руководством;

– **фокус:** стратегический фокус смещается со статического набора целей на динамический Горизонт – место, где рыночные возможности встречаются с организационными способностями;

– **темп и скорость реагирования:** в силу динамичного характера этого Горизонта стратегический пульс организации бьется ежемесячно, а не ежегодно или раз в два года, что способствует большей оперативности;

– **контроль и результаты:** более высокая скорость реагирования достигается за счет оценки результата по уникальной системе RADAR, разработанной для повышения гибкости на динамичных рынках. Вместо того чтобы просто отслеживать отстающие или даже традиционные опережающие индикаторы, RADAR-подход идет дальше, формируя как можно более ранние предварительные индикаторы на основе фундаментальных условий ARC (допущения (assumptions), риски и выбор (risks and choices) или последствия (consequences)) Горизонта;

– **команда:** стратегия выходит из зала заседаний совета директоров и попадает под руководство междисциплинарной команды, объединяющей разные уровни, функции и организационные подразделения.

Следует отметить, что RADAR-подход представляет собой, скорее, эволюцию, дарвиновскую адаптацию к современной бизнес-среде, предназначенную для выживания стратега.

RADAR – это структурированный подход к гибкой стратегии, набор инструментов и методов, а также точка зрения: способ видеть место, которое ваша организация занимает в мире, и контролировать это место. Он основан на шести основных элементах, показанных в табл. П.1.5. Постараемся дать общее представление о том, что собой представляют эти элементы, и как они соотносятся с 4D практичной гибкости, о которой мы упоминали ранее.

Определение «Единой цели»

Заявления о миссии и видении по-прежнему широко используются в организациях. Заявление о миссии определяет, что и для кого делает организация (чем она является), тогда как заявление о видении описывает ее идеальное конечное состояние (т. е. то, чем она надеется в итоге стать). И то, и

Таблица П.1.5
Основные элементы RADAR-подхода

Элемент	Описание	ИЗМЕРЕНИЕ ГИБКОСТИ (4D)		
		Направление	Дизайн	Данные Реализация
Единая цель (ЕЦ)	ЕЦ – это набор принципов, которые формируют все ваши стратегические решения, а, следовательно, ваше позиционирование и предложение на выбранных рынках	✓		
Горизонт и его пять ключевых вопросов (5 КВ)	В основе RADAR-подхода лежит «Горизонт» – место, где рыночные возможности встречаются со способностями организации, и пять ключевых вопросов, которые его определяют. К ним, в конечном итоге сводится все стратегическое мышление в организации	✓	✓	✓
Элементы AIR	Элементы AIR вашей организации (Activities), инвестиции (Investments) и ресурсы (resources) определяют ее способность реагировать на открывающиеся возможности, чтобы ответить на 5 КВ, необходимо иметь полное и четкое понимание этих элементов в вашей организации		✓	✓
Матрица результатов	Успех в конечном счете оценивается по результатам – как финансовым, так и иного рода. RADAR-подход предлагает исчерпывающую матрицу результатов, связывая воодно отстающие, опережающие и прецедентные меры			✓
Управление Горизонтом	Данная техника позволяет разбить долгосрочные стратегические изменения на более короткие периоды корректировок или сдвигов Горизонта, чтобы отследить внешние и внутренние изменения и определить, как поддержать востребованность и успех организации	✓	✓	✓
Система стратегической разведки (ССР)	ССР – это процессы, системы и данные, вместе взятые, с помощью которых управляются и удовлетворяются требования RADAR-подхода к текущим данным и пониманию общей картины	✓	✓	✓

другое должно сочетать в себе точность (и, следовательно, нести практический смысл, который будет невольно ограничивать организацию) и всеохватность (а, следовательно, расплывчатость и недостаточную эффективность в качестве ориентира для мышления).

Эти инструменты имеют ценность, например, создание стимула для достижений, однако эта ценность слишком часто оказывается погребена под причудами и пустословием. В этом случае заявления о видении и миссии обычно попадают в одну из трех категорий.

1. Быть лучшим: подобных заявлений множество, в их основе лежит понимание своего статуса или позиции и фокусирование на том, чтобы быть номером один на своих рынках. В лучшем случае – это цели. В худшем – фантазии.

2. Быть всем на словах и никем по сути: эти заявления длиной в список покупок содержат все желаемые черты или результаты, и при этом умудряются одновременно оторваться от реальности и звучать как все остальные. В этих заявлениях вы прочитаете о том, чтобы быть инновационной, ориентированной на клиента компанией, отличным местом для работы и т. д.

3. Удовлетворить всех, быть никем по сути: эта категория похожа на предыдущую, но теперь она фокусируется на ключевых группах стейкхолдеров. Такие заявления перечисляют все выгоды, которое организация принесет клиентам, сотрудникам, поставщикам, акционерам, обществу в целом и т. д., не признавая никаких внутренних конфликтов или компромиссов, которые между этими группами существуют.

Критика плохих примеров заявлений о миссии и видении не означает недействительности их качественно выполненных аналогов. Однако даже при более эффективной формулировке в заявлениях о миссии и видении проявляются присущие им ограничения. Рассмотрим следующие примеры (табл. П.1.6).

В заявлениях этих трех компаний заметны некоторые ограничения:

– **несоответствие между заявлениями и стратегической реальностью:** расхождение формируется там, где на пути определения истинного направления становится гипербола. В случае с Volvo идея содействия «экономическому процветанию» за счет «предложения транспортных решений» больше похожа на пиар, чем на стратегию;

– **отсутствие вдохновения и смысла:** одна из функций этих заявлений заключается в том, чтобы вдохновлять и вовлекать сотрудников, инвесторов и поставщиков. Высокие заявления ADP о фокусировании «на самом важном» и о «продуманных решениях» являются слишком общими с точки зрения реализации;

Таблица П.1.6

Примеры заявлений о миссии и видении

Компания	Заявление о видении	Заявление о миссии
Volvo	Быть самым востребованным и успешным поставщиком транспортных решений в мире	Содействовать экономическому процветанию, предлагая транспортные решения
ADP	Быть мировым авторитетом в том, как помочь организациям сосредоточиться на самом важном	Наделять организации силой наших продуманных решений, способствующих успеху бизнеса
Google	Обеспечивать беспрепятственный доступ к информации	Упорядочить всю имеющуюся в мире информацию и обеспечить к ней быстрый и удобный доступ

– **недостаточное руководство к действию:** из приведенных заявлений о видении Volvo и ADP неясно, какие компромиссные решения и какой выбор они подразумевают (если подразумевают вообще). Эти заявления не являются руководством для принятия значимых решений;

– **рассинхронизация:** темп изменений часто опережает заявления, цель которых – отвечать на эти изменения. Так, видение и миссия Google соответствуют развитию компании как поисковика, в том числе ее расширению в Google Home. Однако они весьма слабо (если вообще) отражают широкий пласт других видов коммерческой деятельности компании – от мобильных операционных систем до венчурных фондов, и вряд ли можно сказать, что видение и миссия компании являются драйвером ее стратегического мышления. Google признал это со всей очевидностью, когда вывел «компанию, ушедшие довольно далеко от основных интернет-продуктов», из основной структуры Google в новую материнскую компанию Alphabet¹.

Обращаем внимание на эти ограничения не для того, чтобы оценить заявления и признать их истинность или ложность, а, скорее, для того, чтобы показать, что природа самих заявлений о миссии и видении непригодна для гибкой стратегии и с горизонтным мышлением в основе. Вместо этих концепций используется альтернативный инструмент, который содержит преимущества традиционных (и грамотно составленных) видения и миссии

¹ Источник: <https://abc.xyz> (Дата обращения: 06.01.19).

и дополняет их. Он называется «Единой целью», а процесс его применения – «определением ЕЦ».

Что такое Единая цель?

Единая цель включает в себя набор принципов, которые:

- определяют «почему» и указывают на «как» организации – объединяя тем самым устремления и действия;
- указывают на важнейший ориентир для всех вариантов Горизонта;
- устанавливают критерии для оценки всех стратегических решений.

Единая цель формируется следующими факторами ABCD (табл. П.1.7).

Хорошо сформулированная Единая цель конкретна, лаконична и указывает на сделанный выбор. Она обычно состоит из трех-семи принципов или заявлений и сама по себе длиннее типичных заявлений о миссии или видении, которые в последнее время стали сокращаться до размеров лозунга. Некоторых долгосрочная природа Единой цели может удивлять, беспокоить или даже ужасать в зависимости от того, насколько человек принимает постмодер-

Таблица П.1.7

Факторы ABCD

	Влияние	Описание
A	Подлинные убеждения (Authentic beliefs)	Подлинные, непротиворечивые убеждения, которые не меняются, если на то нет оснований
B	Сильные стороны бизнеса (Business strengths)	Ресурсы или способности, отличающие вашу организацию от конкурентов
C	Конкурентное поле/рыночное пространство (Competitive/market space)	Неиспользованные, спонтанные или недостаточно обслуживаемые «мета-потребности» рынка (например, плохое обслуживание, примитивный дизайн продукта)
D	Желаемые результаты (Desired outcomes)	Чего вы хотите добиться от организации, помимо чисто финансового успеха

нистский парадокс сочетания недостаточной глубины с чрезмерной широтой. Некоторые современные стратеги считают, что фундаментальные основы цели организации редко можно полностью и осмысленно выразить одной фразой. После того, как аспекты Единой цели и сообщения, наиболее актуальные для каждой группы стейкхолдеров, будут определены, они могут и должны быть переданы кратко и с уверенностью в том, что дальнейшее распространение информации будет следовать сделанным заявлениям, а краткие формулировки будут отражать полное описание.

Это важное различие: заявления о миссии и видении часто приводятся в полном виде в маркетинговых и коммуникационных материалах, предназначенных для внешней среды; Единая цель в ее «полной форме», напротив, отделена от такой коммуникации. После того, как ЕЦ была определена, формулирование сообщений для ключевых групп стейкхолдеров, таких как клиенты, персонал, поставщики или инвесторы, переходит в сферу ответственности соответствующих функций в организации (для клиентов, например, это персонал по маркетингу, продажам и обслуживанию клиентов).

В качестве примера сравните следующие утверждения в отношении Burger King (табл. П.1.8):

– если убрать определение «доступный», то формулировка Burger King вполне будет соответствовать описанию позиционирования гамбургеров для гурманов. Но это не то, на что нацелен Burger King. В отличие от этого заявления, Единая цель описывает продукт компании как соответствующий «улучшенному эконом-классу» (подлинное рыночное позиционирование, табл. П.1.8) и указывает на то, что его предложение по вкусовым качествам и своеобразию выше предложений своих конкурентов на массовом рынке фирменных международных сетей. В Единой цели можно найти точку отсчета для дифференциации от McDonalds, не перегружая при этом цепочку поставок сложностью (и стоимостью) в попытке использовать более качественные ингредиенты и уровни персонализации, которые требуют цепочки гамбургеров для гурманов. Компания также извлекает выгоду из своих способностей и ресурсов – приготовление гамбургеров на огне придает им другой вкус;

– следующий принцип – «питание на каждый день, доступное в любое время суток» – указывает на несколько моментов: на массовый рынок и частоту покупок; на выполнение миссии пункта быстрого питания для своих клиентов; на то, что компания должна предлагать широкое меню, чтобы удовлетворить потребности клиентов разных диетических предпочтений и разных демографических сегментов на фоне частого посещения; а также на то, что компания

Новая Единая цель Burger King

<p>На американском веб-сайте компании подчеркивается репутация бренда как поставщика высококачественной, вкусной и доступной еды, а также его приверженность использованию премиальных ингредиентов и фирменных рецептов и ориентация на семейные обеды</p>	<p>Единая цель</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предложение «улучшенного эконом-класса» 2. Более вкусная еда, отличающаяся от предложения конкурентов на массовом рынке 3. Питание на каждый день, доступное в любое время суток 4. Комфортно динамичная среда 5. Международный голос с местным звучанием
---	--

нуждается в сильном предложении для разного времени суток (завтрак, середина утра, обед, полдень, ужин, поздний вечер);

– существует напряженность между широтой меню и массовым рынком «улучшенного эконом-класса», о котором говорилось выше. Такая напряженность – не редкость при определении ЕЦ, и организации важно обсудить все преимущества и недостатки каждого варианта и сделать свой осознанный выбор. Например, в случае ресторанов быстрого обслуживания прямая конкуренция исходит не только от других игроков на рынке бургеров и других концепций бистро (основанных, например, на буррито или блюдах из курицы), но и от кафе формата «fast casual» (например, Nandos, который находится между бистро и кафе полного обслуживания с точки зрения и сервиса, и цены). Поэтому сочетание вкусовых качеств, своеобразия, широты меню и доступности должно рассматриваться в этом контексте, и в этом контексте должны приниматься соответствующие решения для формирования правильного Горизонта организации. Следующие два принципа: «комфортно динамичная среда» и «международный голос с местным звучанием» – являются примерами того, как это может быть достигнуто.

Можно не согласиться, является ли эта Единая цель для Burger King правильной, но суть примера не в этом. Она приведена для того, чтобы показать, как ЕЦ выполняет три роли, необходимые для управления вашим горизонтным мышлением, обеспечивая:

– ориентиры для определения «почему» вашей организации (например, предоставление «вкусного, своеобразного питания на каждый день») и «как» (например, предложение «улучшенного эконом-класса» и «комфортно дина-

мичная среда» с местными адаптациями, которые выходят за рамки просто меню в область взаимодействия с местными сообществами – «международный голос с местным звучанием»);

– важнейший ориентир (например, меню, оперативная доставка – комфорт обычно недооценивается в среде, маркетинге и коммуникациях пунктов быстрого питания);

– критерии, по которым оцениваются все стратегические варианты (например, выбор элементов AIR, когда при разработке меню необходимо управлять ограниченным количеством ингредиентов для оптимизации затрат и минимизации потерь при одновременном предложении широкого ассортимента конечных продуктов для клиентов).

Единая цель задает оттенок вашим ответам на 5 KB и формирует их, определяя фокус прожектора вашей организации: то, что лежит в темноте, активно отвергается (но по-прежнему учитывается как потенциальное в вашей системе стратегической разведки и в матрице результатов).

Горизонт

1. Место, где рыночные возможности встречаются со способностями организации
2. Он и обеспечивает четкое фокусирование на настоящем, и задает цель

Рассматриваемый с точки зрения четырех целей стратегии Горизонт задает цель, позволяя определить направление и установить детерминант для действий, при этом содержательно связывая эту цель с ресурсами и способностями, доступными для организации. Как и горизонт в реальном мире, стратегический Горизонт никогда не может быть достигнут – он остается линией на расстоянии, исчезающей точкой, к которой стремится взгляд. По мере движения к Горизонту возникают новые элементы, и вы реагируете соответственно, меняя курс по мере необходимости, чтобы избежать препятствий или приблизиться к новым областям интереса.

Если все это звучит немного абстрактно, то можно перевести сказанное в практическую плоскость. В любом бизнесе Горизонт определяется пятью ключевыми вопросами.

Эти пять вопросов взаимосвязаны и неразделимы (табл. П.1.9).

Таблица П.1.9

Модель пяти ключевых вопросов (5 KB)

Вопрос	Описание															
1. Где эта возможность?	Чтобы преуспеть, вам нужна возможность – спонтанная, неудовлетворенная или недостаточно обслуживаемая потребность, которую вы можете удовлетворить более эффективно или результативно, чем другие на рынке															
2. Что дает нам силу?	<p>Для ответа необходимо определиться с ответами на три связанных вопроса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Где мы зарабатываем наибольшую часть наших денег? 2. Чем мы отличаемся от других? 3. Какая деятельность, какие инвестиции или ресурсы (элементы AIR) лежат в основе этих отличий? <p>Ответы на эти вопросы укажут вам на вашу основную рыночную привлекательность и организационные элементы, которые ее создают</p>															
3. Как адаптироваться?	<p>Чтобы понять, как адаптироваться, задайте пять соответствующих вопросов (ADAPT-вопросы):</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">A</td> <td>Цель (Aim)</td> <td>Нацелены ли мы на правильные рынки и правильные группы клиентов?</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">D</td> <td>Движущие факторы и тенденции (Drivers and trends)</td> <td>Если посмотреть из будущего, то какие факторы и тенденции потребуют значительных изменений в том, как мы работаем?</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">A</td> <td>Элементы AIR</td> <td>В чем наша деятельность, наши инвестиции и ресурсы не соответствуют тому, что необходимо для решения выявленных проблем?</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">P</td> <td>Позиционирование и предложение (Positioning and proposition)</td> <td>Правильно ли наше позиционирование и предложение, если посмотреть с точки зрения потребностей целевого рынка, факторов, тенденций и конкурентных угроз?</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">T</td> <td>Технологии (Technology)</td> <td>Как мы можем извлечь выгоду из новых технологий?</td> </tr> </tbody> </table>	A	Цель (Aim)	Нацелены ли мы на правильные рынки и правильные группы клиентов?	D	Движущие факторы и тенденции (Drivers and trends)	Если посмотреть из будущего, то какие факторы и тенденции потребуют значительных изменений в том, как мы работаем?	A	Элементы AIR	В чем наша деятельность, наши инвестиции и ресурсы не соответствуют тому, что необходимо для решения выявленных проблем?	P	Позиционирование и предложение (Positioning and proposition)	Правильно ли наше позиционирование и предложение, если посмотреть с точки зрения потребностей целевого рынка, факторов, тенденций и конкурентных угроз?	T	Технологии (Technology)	Как мы можем извлечь выгоду из новых технологий?
A	Цель (Aim)	Нацелены ли мы на правильные рынки и правильные группы клиентов?														
D	Движущие факторы и тенденции (Drivers and trends)	Если посмотреть из будущего, то какие факторы и тенденции потребуют значительных изменений в том, как мы работаем?														
A	Элементы AIR	В чем наша деятельность, наши инвестиции и ресурсы не соответствуют тому, что необходимо для решения выявленных проблем?														
P	Позиционирование и предложение (Positioning and proposition)	Правильно ли наше позиционирование и предложение, если посмотреть с точки зрения потребностей целевого рынка, факторов, тенденций и конкурентных угроз?														
T	Технологии (Technology)	Как мы можем извлечь выгоду из новых технологий?														
4. Где играть?	<p>Определение того, где играть, зависит от:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Привлекательности: размер возможности, перспективы ее роста, доступность и другие факторы, которые будут влиять на ее общую привлекательность. 2. Осуществимость: способность вашей организации использовать возможность (например, способности, ресурсы). 3. Жизнеспособность: ваша способность генерировать необходимую финансовую прибыль 															
5. Как добиться победы?	<p>Одного участия недостаточно: вы должны четко представлять себе, как вы победите, и как это связано с вашими сильными качествами и способностью адаптироваться. Это представление, в свою очередь, повлияет на ваш выбор арены для игры</p>															

Перечисленные выше вопросы наверняка показались вам знакомыми. Ответы на эти вопросы, полученные на основе обширных данных об организации и о рынке, – это то, на чем часто останавливается традиционный подход к стратегии. Для RADAR-подхода они, напротив, являются сигналом для начала работы. Этот путь продолжает Управление Горизонтом (описанное ниже), которое использует регулярно поступающие данные для оценки эффективности и обоснованности текущего Горизонта, а также для определения того, следует ли адаптироваться и как это сделать. Так 5 KB становятся мантрой организации, а Горизонт – ее путеводным светом.

Стратегия – только элементы AIR, и больше ничего

Стратегию (если она плохо определена) часто критикуют за то, что она не более чем пустой звук – набор модных слов и банальностей, слишком сильно удаленных от реальности организации. Однако если правильно определить элементы AIR (деятельность, инвестиции и ресурсы), то они становятся именно тем, что должна определять стратегия – наблюдаемым и материальным выбором, сделанным организацией для достижения своего Горизонта (табл. П.1.10).

В модели элементов AIR деятельность и ресурсы связаны с *текущим* состоянием организации и тем, как она обслуживает своих существующих клиентов и существующие рынки. Инвестиции связаны с выбором *будущей* деятельности и ресурсов. Именно взаимодействие между деятельностью и ресурсами, а также инвестициями, поддерживающими их развитие с течением времени, позволяют организации достигать продолжительного успеха. И действительно, если вы хотите получить представление о приоритетах (и ограничениях) организации, то посмотрите, куда она планирует направить свои капитальные и операционные расходы.

Но что должно лежать в основе выбора элементов AIR? Есть три основных вопроса.

1. Стратегическое намерение: в рамках RADAR-подхода оно несет весьма специфическое значение и включает в себя следующие четыре элемента:

– единая цель: как мы видели ранее, ЕЦ задает важнейший ориентир для всех стратегических решений;

– Горизонт: определяемый пятью ключевыми вопросами (5 KB), Горизонт указывает на то, где играть и как выиграть;

– «за Горизонтом»: RADAR-подход фокусируется на Горизонте, но есть три причины, по которым он должен также избирательно смотреть за его пределы:

Определения элементов AIR

Элемент	Описание
1. Деятельность	<p>Ключевые виды деятельности для достижения вашего Горизонта, которые можно разделить на три категории:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ядро: вносит непосредственный вклад в ценность, создаваемую для клиента, и имеет ключевое значение для реализации целей организации (например, разработка продукта, производство) • Поддержка: позволяет осуществлять основную деятельность за счет предоставления ресурсов и инфраструктуры, но не создает непосредственную ценность (например, бухгалтерия, ИТ-отдел) • Управление: занимается планированием, измерением, мониторингом и контролем деловой активности (например, стратегией, планированием и бюджетированием, комплаенсом)
2. Инвестиции	<p>Инвестиции в деятельность и ресурсы для обеспечения будущего успеха (ориентированные как на существующие, так и на новые возможности, а также учитывающие актуальные вопросы «За Горизонтом» – см. ниже)</p>
3. Ресурсы	<p>Физические (например, здания, машины), человеческие (т. е. способности) и нематериальные (например, бренды, интеллектуальная собственность, репутация) ресурсы, которые позволяют вам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • делать предложение желаемым клиентам и на желаемых рынках • соответствовать своим целям позиционирования • выполнять обещание своего предложения • достигать целевых показателей производительности, необходимых для желаемой конкурентной позиции

во-первых, для управления заказами с более длительными сроками выполнения, которые могут подвергаться определенным изменениям; во-вторых, для управления развитием растущих рынков; и в-третьих, для реализации более широких организационных изменений, которые имеют лишь косвенное отношение к Горизонту; – *целевые результаты*: они выражаются через элементы SCORE и ERA матрицы результатов RADAR.

2. Существующие ресурсы и способности: это отправная точка для использования или создания возможностей, а также для рассмотрения вопроса «Как адаптироваться?»

3. Эффективность: значительно более низкие или высокие показатели эффективности по сравнению с рынком, которые вызовут необходимость выбора элементов AIR.

Все это, конечно, верно для стратегии с незапамятных времен. Задача гибкой стратегии состоит в том, чтобы сделать выбранный набор элементов AIR адаптируемым и эффективным, и для этого нам требуется то, что называется «Структурной динамичностью»: встраивание гибкости и адаптивности в дизайн самого Горизонта. В контексте элементов AIR это означает инвестиции в способы, позволяющие вашей организации предвидеть изменения и быстро к ним адаптироваться.

Матрица результатов

Определив свою ЕЦ и Горизонт и сделав соответствующий выбор элементов AIR, следующим естественным шагом является отслеживание результатов этих решений. Это та область, где стратегия меняется медленно. Раньше определение влияния стратегии было почти исключительной областью «отстающих», преимущественно финансовых показателей. RADAR-подход предлагает более полную матрицу результатов, с помощью которой можно оценить стратегию. Эта концепция позволяет увязать ваше стратегическое намерение и с тремя уровнями отслеживания результатов.

1. Отстающие показатели: отслеживание SCORE.

В конечном счете существует комплекс из пяти мер, по которым должна оцениваться любая стратегия. Это классические отстающие показатели эффективности, которые можно измерить с помощью карты показателей SCORE (табл. П.1.11).

2. опережающие показатели: наблюдаемые результаты RADAR-подхода (ERA).

Проблема с отслеживанием SCORE заключается в том, что успех или неудача очевидны после наступления события. Гибкая стратегия должна уметь строить прогнозы и действовать на опережение, и RADAR-подход решает эту проблему путем управления двумя типами опережающих индикаторов. Первая из них – наблюдаемые результаты ERA.

Опытные результаты ERA – это воздействие, которое вы можете увидеть, услышать, потрогать, попробовать на вкус, понюхать или почувствовать, – то, что в конечном итоге повышает ваши показатели SCORE. Их можно описать как некое наблюдаемое выражение разработанной вами стратегии вовне. Та-

Элементы карты показателей SCORE

	Элемент	Описание
S	Социальный (Social)	Измеряет влияние вашей организации на ее стейкхолдеров, начиная с самой организации, и далее – на местное население и общество в целом (например, справедливость и благосостояние, этичная коммерция)
C	Коммерческий (Commercial)	Охватывает как финансовые и рыночные показатели организации (например, рост продаж, доля рынка), так и эффективность, и результативность деятельности по продажам, маркетингу, развитию бизнеса и НИР как драйвер этого развития
O	Операционный (Operational)	Рассматривает все операционные аспекты организации по всем направлениям деятельности, ресурсам, данным, поставщикам, структуре и управлению, начиная с процента своевременных и полных поставок и заканчивая количеством зарегистрированных инцидентов
R	Репутационный (Reputational)	Оценивает восприятие ключевых групп стейкхолдеров, включая клиентов, сотрудников и поставщиков (например, индекс потребительской лояльности, удовлетворенность сотрудников)
E	Экологический (Environmental)	Оценивает воздействие организации на природные ресурсы (например, потребление энергии, отходы)

кими результатами могут быть открытие первого магазина в другом городе, выход с конвейера первой партии продукции из нового ассортимента или тысячный клиент, воспользовавшийся обновленным сервисом.

3. Предварительные индикаторы: измерение возможного – оценка условий ARC.

Если наблюдаемые результаты – это ранние победы вашей стратегии, то условия ARC (допущения, риски и выбор или последствия) – это почва, которая их питает:

- допущения – это мысленные формирователи выбора;
- риски – это их признанные родственники, отражающие области, которые подвержены потенциальным изменениям;
- наконец, выбор – это положительные решения, которые вы принимаете с целью внести изменения, и влекущие за собой последствиями относительно своих пассивных аналогов.

Систематически документируя и оценивая текущую картину условий ARC своего Горизонта, вы можете прогнозировать вероятность успеха Горизонта и вносить необходимые изменения. В этом и заключается суть Управления Горизонтом.

Управление Горизонтом

Определив все указанное выше, вы все равно должны быть готовы адаптироваться, когда того потребуют обстоятельства. В этом вам поможет техника «Управление Горизонтом». Она позволяет запускать долгосрочные стратегические изменения через краткосрочные «корректировки или сдвиги Горизонта», что поможет вашей организации удерживать направление и извлекать выгоду, а не просто должным образом реагировать на рыночные изменения и события, происходящие в организации. Эта техника приводится в движение тремя механизмами (табл. П.1.12).

Система стратегической разведки (ССР)

ССР – это магистраль данных в подходе RADAR: процессы, системы и данные, вместе взятые, с помощью которых управляются и удовлетворяются требования RADAR-подхода к текущим данным и пониманию общей картины, известным как «минимальный набор корпоративных данных» (МНКД). МНКД определяется тремя элементами.

1. Полный спектр источников данных, относящихся к рыночной и организационной динамике и доступных для прогнозирования, диагностики и установления необходимых действий.

2. Стратегическое намерение организации.

3. Четыре цели, которые определяют ССР:

- прогнозирование будущих рыночных и организационных изменений;
- контроль и управление;
- повышение текущей эффективности;
- передача информации стейкхолдерам.

ССР управляет всеми требованиями RADAR-подхода к данным, при этом стратегические цели организации и цели ССР определяют, какие рыночные и организационные данные следует использовать. Кроме того, ССР является в своей основе гибкой и адаптируемой по мере того, как организация приспосабливается или сдвигает свой Горизонт.

Механизмы управления Горизонтом

Элемент	Описание
Контроль Горизонта	Это процесс, с помощью которого вы оцениваете эффективность и корректность вашего текущего Горизонта, используя матрицу результатов и расширенную стратегическую разведку (см. ниже)
Планирование Горизонта	<p>Результатом контроля Горизонта является одно из трех решений относительно Горизонта, зависящих от рыночных, конкурентных и организационных обстоятельств:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Остаться на выбранном курсе. ● Произвести небольшие корректировки Горизонта. ● Предпринять полномасштабный «Сдвиг Горизонта», либо перенаправив организацию на другие возможности, либо развить ее способность решать текущие проблемы с достаточной глубиной и качеством. <p>Это делается в намного более плавном и быстром ритме и темпе, чем при традиционной стратегии – без изнуряющего запуска стратегических инициатив, выбора между разными инициативами и отказом от некоторых из них, что обычно происходит во время трех- или пятилетних циклов разработки стратегии</p>
Шлюзы Горизонта	<p>Это совещания, на которых рассматривается то, как осуществляется контроль Горизонта, и принимаются решения по его планированию. Эти решения могут потребовать изменений как в выборе элементов AIR, так и в связанных с ними целевых результатах. Шлюзы Горизонта необходимы для того, чтобы эффективно управлять этими процессами:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● на регулярной основе (обычно ежемесячно), поддерживая быстрый темп принятия стратегических решений; ● путем вовлечения междисциплинарной команды, объединяющей разные уровни, функции и организационные подразделения (например, вовлечение клиентов или поставщиков), и обеспечения необходимого понимания и делегирования необходимых полномочий для принятия решений этой командой непосредственно в переговорной <p>Шлюзы Горизонта могут быть интегрированы в существующие структуры управления</p>

Выводы

1. Управление гибкостью осуществляется через 4D: направление, дизайн, данные и реализация.

2. RADAR – это структурированный подход к управлению гибкостью, основанный на шести основных элементах: Единой цели, Горизонте и пяти ключевых вопросах (5 KB), которые определяют его, элементах AIR (деятельность, инвестиции и ресурсы), матрице результатов, Управлении Горизонтом и Системе стратегической разведки (ССР).

3. Единая цель выражается простыми, но содержательными заявлениями, которые задают важнейший ориентир для стратегических решений. Она определяет «почему» и «как» организации – объединяя тем самым устремления и действия.

4. Основу RADAR-подхода составляет Горизонт – место, где рыночные возможности встречаются со способностями организации. Он определяется пятью ключевыми вопросами (5 KB), ответы на которые постоянно пересматриваются.

5. Элементы AIR вашей организации определяет ее способность реагировать на открывающиеся возможности. Элементы AIR – это то, что позволяет вам обслуживать свой Горизонт.

6. Матрица результатов RADAR-подхода связывает воедино три типа измерения эффективности: отстающие индикаторы по системе показателей SCORE (социальные, коммерческие, операционные, репутационные и экологические результаты), опережающие индикаторы (наблюдаемые результаты RADAR-подхода) и предварительные индикаторы ARC Горизонта (допущения, риски, выбор или последствия).

7. Управление горизонтом – это основная техника, которая позволяет разбить долгосрочные стратегические изменения на более короткие периоды корректировок или сдвигов Горизонта, чтобы отследить внешние и внутренние изменения и определить, следует ли переориентировать организацию для сохранения ее востребованности и успеха, и как это сделать.

8. Система стратегической разведки (ССР) является основой данных в RADAR-подходе. Она включает в себя процессы и системы, которые используются для управления интегрированным набором стратегически важных количественных и качественных данных и выводов, известных как минимальные наборы корпоративных данных (МНКД).

**Концепция «обновленной версии»
корпоративной стратегии Пола Хантера
(процессная модель стратегического менеджмента
в условиях VUCA-среды)**

Пол Хантер называет стратегию, сформулированную и реализованную в условиях VUCA-среды Стратегией Третьей Волны.

Концепция «обновленной версии» корпоративной стратегии представляет собой динамичную открытую систему, обеспечивающую руководящие принципы, структуру и границы практического применения Стратегии Третьей Волны (рис. П.2.1). П. Хантер подчеркивает, что цель данной структуры – дополнить и координировать человеческое взаимодействие, индивидуальные и командные модели поведения и сложность практики когнитивной стратегии, но не заменить ее. Таким образом, в дополнение к обсуждению структуры мы также обращаемся к темам человеческого познания, ориентированного на модели поведения, а также темам организационных изменений, взаимодействия со стейкхолдерами и профессиональной практике внедрения стратегии. Такое сочетание показано на рис. П.2.2.

**Система и процесс:
построение структуры Стратегии Третьей Волны**

Основополагающим фактором для управления и функционирования нашей обновленной версии стратегии является ее структура, которая приобретает удобную форму Стратегии Третьей Волны (рис. П.2.1).

Хотя эту структуру следует рассматривать как систему, ее естественный поток идет в последовательности слева направо. То есть она начинается с цели, видения, миссии и заканчивается согласованием стратегии и операций. Далее следует краткий обзор каждого из элементов структуры, проводимый последовательно.

¹ Подробнее см.: Hunter P. (2021) Corporate Strategy (Remastered) I. High Performance Strategy and Leadership in a Volatile, Disrupted World. New York, NY.

Hunter P. (2021) Corporate Strategy (Remastered) II. A Fieldbook Implementing High Performance Strategy and Leadership. New York, NY.

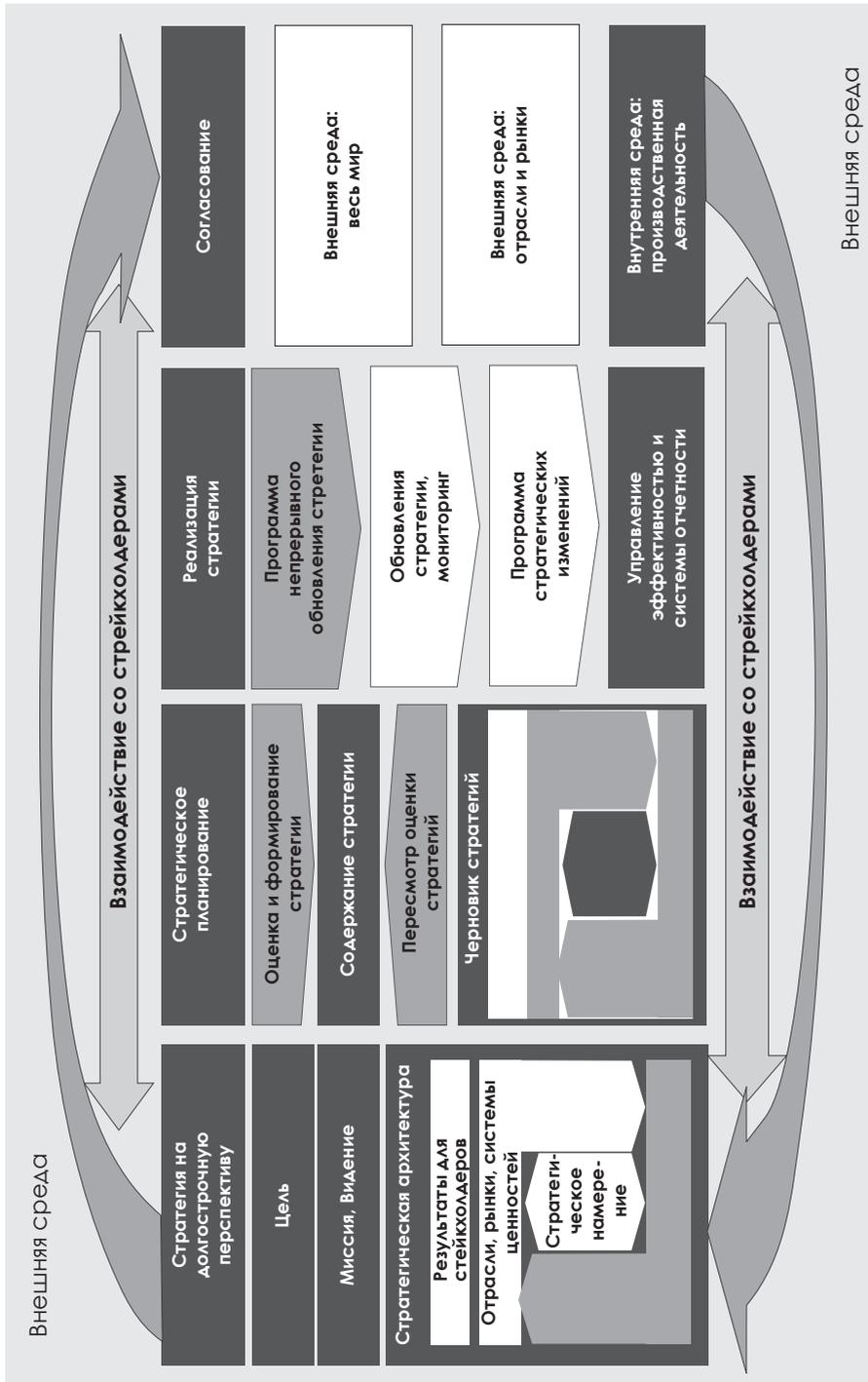


Рис. П.2.1. Структура Стратегии Третьей Волны



Рис. П.2.2. Компоненты Стратегии Третьей Волны

Элемент 1. Выражение Цели, Миссии, Видения и Стратегия на долгосрочную перспективу

В корпорациях сегодняшнего дня заявления Цели, Миссии, Видения формулируются как факторы, определяемые хорошим управлением. Хотя они положительны, было бы предпочтительнее, если бы они разрабатывались также и в целях руководства. В конце концов, как утверждает П. Хантер: *точно так же, как мы не можем быть тем, чего не видим, нам определенно не удастся никого вести в будущее, если мы не сможем сформулировать, почему (цель), как (миссия) или куда (видение) мы хотим идти.*

Поскольку будущее трудно предвидеть, немногие могут представить или оценить потенциал амбиций, которые могут содержаться в заявлениях о Цели, Миссии, Видении.

Подтверждение ценности Цели, Видения и Миссии

Задача осознания ценности заявления о цели становится проще, когда специалисты-практики понимают и осознают причину, почему нужно *придерживаться* стратегии. По мнению П. Хартера, цель стратегии заключается в том, чтобы *описать, как компания будет реализовывать свою организационную цель посредством постоянной адаптации к предвиденным и непредвиденным изменениям и реализации возможностей, обусловленных инновационными изобретениями, выступающими в качестве движущих сил преднамеренных и часто разрушительных изменений.*

Это традиция, которая диктует, что стратегически ориентированное планирование «выездных дней» и «выездных мероприятий» начинается с переосмысления Цели, Миссии и Видения. На практике вполне вероятно, что подобные заявления уже были сделаны какое-то время назад. Именно по этой причине редко кто замечает или обсуждает содержание, намерение и цель стратегии на долгосрочную перспективу. Вызывает тревогу тот факт, что при отсутствии четкого понимания Цели, Миссии и Видения или четкости формулировки стратегии на долгосрочную перспективу краткосрочные планы подвержены внезапным критическим ударам. То, что происходит дальше, по мнению П. Хантера, достойно сожаления: *Когда краткосрочные планы не привязаны к стратегии на долгосрочную перспективу и чувству Цели, Миссии и Видения, основы неизбежно отделяются от ядра, ослабевают и в конечном итоге рушатся.*

В качестве примера разворачивающейся саги посмотрите на многочисленные корпорации по всему миру, продолжающие переосмысливать свою стратегию на долгосрочную перспективу, просто путем переписывания краткосрочного стратегического плана. Например, вместо того, чтобы пытаться бороться с угрозой, которую представляли для них онлайн-технологии, многочисленные традиционные организации, работающие по принципу «кирпич-кирпичу», крайне медленно на нее реагировали.

Точно так же при неправильном понимании цели стратегии специалисты-практики продолжают ошибочно принимать операционную эффективность за принятие стратегических решений. Здесь специалисты-практики склонны путать реорганизацию цепочек поставок, организационное структурирование, применяемую ими аналитику данных и внедрение автоматических онлайн-платежей для решения проблемы перехода к онлайн-торговле, принимая их за стратегические, а не оперативные по своему характеру шаги. П. Хантер пола-

гает, что это ошибочно. В конце концов, *только с приходом онлайн-торговли основной бизнес не изменился. На самом деле торговля через Интернет – это всего лишь еще один компонент цепочки поставок и еще одно, хотя и более эффективное средство связи с потребителем.*

Отчасти причина того, что практические операции ошибочно принимают за стратегию, кроется в том, что используемый в качестве исходных данных для принятия стратегических решений анализ неадекватен. Примерами могут служить SWOT-анализ, GAP-анализ (анализ разрывов) и, да, статичное, взвешенное стратегическое планирование. Хотя они и полезны как «простые» аналитические документы, они не подходят для применения в деловой среде сегодняшнего дня. Как показано в структуре Стратегии Третьей Волны, *Цель, Миссия и Видение представляют фундамент, на котором можно сформулировать стратегию на долгосрочную перспективу, развернуть стратегию на краткосрочную перспективу, разработать и сформулировать реализацию и обеспечить согласование.*

Далее обсудим исследование якоря для структуры – стратегии на долгосрочную перспективу.

Стратегия на долгосрочную перспективу

Суть стратегии на долгосрочную перспективу отражена в построении стратегической архитектуры. К. Прахалад и Дж. Хамел¹ впервые предложили этот термин; однако они конкретно не представили ее строение, – что мы сейчас и делаем. Описать ее можно следующим образом.

Строение стратегической архитектуры: экскурс-открытие. Как показано на рис. П.2.3, конструкция стратегической архитектуры предназначена для визуальной иллюстрации качественного описания стратегии на долгосрочную перспективу.

Во главе стратегической архитектуры стоят результаты для стейкхолдеров. Это финансовые, социальные и экологические показатели эффективности, которые должны быть соблюдены, если организация хочет выжить и процветать. Это не «растянутые» цели и задачи, которые часто отстаиваются экспертами различных кругов (Дж. Хамел и К. Прахалад²); они заложены для стратегии на краткосрочную перспективу.

¹ Prahalad C. K. and Hamel G. (1990). The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review 68(3).

² Hamel G. and Prahalad C. K. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. Harvard Business Review, Boston, MA March-April Issue.



Рис. П.2.3. Пример основополагающей стратегической архитектуры

Другие компоненты стратегической архитектуры содержат стратегические императивы, которые должны быть выполнены, чтобы организация в долгосрочной перспективе смогла реализовать планируемые результаты для стейкхолдеров. Стратегические императивы можно определить как требования, что организация должна иметь или выполнять, если в долгосрочной перспективе она стремится достичь цели компании, желаемых итогов и результатов.

Содержание, которое отражено в стратегической архитектуре, организовано по двум основным направлениям:

– **«Снаружи-внутри», ориентация на клиента.** Это описания вселенной, экономики, отраслей и рынков, в которых компания намеревается конкурировать. Это также описание деятельности, которой компания будет заниматься, деятельности, которая будет отличать ее от конкурентов.

– **«Извне-наружу», ориентация на ресурсы.** Это совокупность материальных и нематериальных ресурсов и основных компетенций (стратегические активы; Р. Амит и П. Шумейкер¹) компании и ее трансформирующей деятель-

¹ Amit R. and Schoemaker P. J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent // Strategic Management Journal, 14 (1).

ности. Термин «трансформирующая деятельность» относится к способам, которыми организация оптимизирует свои ресурсы или к тому, как она совершенствует способы, которыми она оптимизирует свои ресурсы.

Элемент 2. Стратегическое планирование

Суть второго элемента структуры заключается в переосмыслении трансформации статичного трех- или пятилетнего стратегического плана и его переработке в «содержание стратегии». Содержание стратегии представляет собой, скорее, продолжающуюся речь, а не статичный список дел. Содержание включает в себя детали рассуждений, предположений и ожиданий, лежащих в основе стратегии на краткосрочную перспективу, а также предполагаемые результаты. Черновик стратегии мы получаем из содержания стратегии. Подобно тому, как стратегическая архитектура представляет собой и формирует строение стратегии на долгосрочную перспективу, черновик стратегии является наглядным представлением строения стратегии на краткосрочную перспективу. Однако вместо стратегических императивов в черновике стратегии содержатся стратегические цели, ориентированные на конкретные действия. Это выражения действий, позволяющих организации реализовывать свои долгосрочные стратегические императивы в краткосрочной перспективе.

Контент, заключенный в содержании стратегии, основан на результатах деятельности по оценке и формированию, а также по оценке и пересмотру стратегии. Это также источник данных, которые будут обобщены и впоследствии представлены в структуре черновика стратегии. Цель черновика стратегии – обеспечить структуру стратегии на краткосрочную перспективу и связанных с ней краткосрочных стратегических задач. Каждый из элементов оценки обсуждается далее.

Оценка и формирование стратегии

Эту деятельность П. Хантер определяет как *процесс формулирования входных данных, которые будут служить информационным основанием для стратегии на долгосрочную перспективу и содержанием, способствующим составлению краткосрочной стратегии.*

Ключевые виды деятельности включают анализ внешней среды, анализ сценариев, анализ доли рынка и другие формы стратегического мышления (дизайн-мышление, интуиция) и анализа.

Оценка и пересмотр стратегии

Эту деятельность можно описать как *акт накопления, оценки и распространения знаний*.

Первые два вышеперечисленных вида предполагают форму адаптации как реагирование на уроки, извлеченные из нашего собственного опыта. Последний предполагает проактивные действия – распространение знаний – до преподавания уроков, извлеченных из опыта других внутри или вне компании. Акт оценки и пересмотра стратегии состоит из оценки способа управления стратегией, а также ценности и актуальности результатов стратегии и извлеченных уроков.

В деятельность по оценке стратегии также включена и выделена идея ре- и проактивной практики ее применения. Одна из этих идей предполагает адаптацию к известным и неизвестным, ожидаемым и неожиданным обстоятельствам. Другая – разработку и внедрение собственных идей заведомо разрушительных моделей будущего, особенно тех, которые основаны на восприятии реальности зачастую весьма скептически настроенными клиентами. Apple, Amazon и Google являются примером растущего числа организаций, которые делают это постоянно, хотя и не всегда успешно (вспомните модель Google Glass, ставшую очевидным провалом в области дополненной реальности, хотя комментаторы, без сомнения, предположат, что мы не в последний раз о подобном слышим).

Элемент 3. Реализация стратегии

Этот третий элемент структуры, принятый в рамках программы непрерывного обновления стратегии, описывает действия, предпринимаемые для реализации стратегии в долгосрочной и краткосрочной перспективе. Идея программы непрерывного обновления стратегии автоматически порождает ауру динамичной практики стратегии; она буквально воплощает в жизнь форму и функции стратегии. Это активный и в основном механистический процесс; его содержание экстраполировано из стратегических целей, определяемых в черновике стратегии. Его цель – отслеживать текущую эффективность и актуальность предположений и интуитивных суждений, вошедших в формулировку стратегии. В данном контексте она напрямую связана с деятельностью по оценке и анализу стратегии. Она также используется для отслеживания хода реализации программы стратегических изменений. Это механизм контроля,

ведущий к реализации программ и проектов, определяемых как результат стратегии на краткосрочную перспективу.

Общая программа непрерывного обновления стратегии работает как встроенная система показателей эффективности, управления, мониторинга и отчетности. При ее функционировании, как считает П. Хантер, *любые изменения в предположениях, проектах и программах, наряду с изменениями в самой реальности бизнеса, заставят специалиста-практика по реализации стратегии подвергнуть сомнению и пересмотреть эффективность (переоценить) предположений и текущего контента, включенных в содержание стратегии, и связанный с ним черновик стратегии.*

По всей вероятности, механизм мониторинга и отчетности будет стоять рядом с механизмом регулярной отчетности руководства компании или же будет интегрирован.

Элемент 4. Согласование

Цель стратегического согласования как четвертого элемента структуры заключается в обеспечении того, чтобы стратегия оставалась актуальной и восприимчивой к действиям, событиям и влияниям, которые ожидаемо или неожиданно происходят во внешней среде. Оно также используется для обеспечения того, чтобы стратегия оставалась актуальной для действий, сюжетов, планов и событий, которые могут быть созданы или случайно произойдут во внутренней среде.

Внешняя среда

Как показано на рис. П.2.1, Стратегия Третьей Волны функционирует в контексте внешней среды. П. Хантер различает по параметрам внешнюю среду уровня 1 и уровня 2. Каждый из них представляет мир, в котором работает компания и формулируется, апробируется, корректируется, внедряется, пересматривается и обновляется стратегия. Системный характер структуры стратегии обеспечивает наличие сетевых подключений и возможность сделать интегрированную систему по-настоящему эффективной. Хотя подача ее механистична, следует подчеркнуть, что структура, изображенная на рис. П.2.1, – всего лишь рамки, каркас стратегии, поддерживающий и дающий информацию для стратегических обсуждений, но не заменяющий их.

Познание и организационные изменения: оценка человеческих аспектов Стратегии Третьей Волны

Как показано на рис. П.2.2, это второй компонент Стратегии Третьей Волны. Это тема, которая, по крайней мере, так же важна, как и механическая структура Стратегии Третьей Волны, представленная на рис. П.2.1. Так, к примеру, скрипка как инструмент – воплощение красоты. Однако звук ее скрипуч и невыносим, если на ней не играть с пониманием, самоотдачей, страстью, умением и чувством.

Точно так же структура Стратегии Третьей Волны не потеряет своей жесткости, если она не будет развернута в рамках культуры, охватывающей когнитивные качества с ориентацией на человеческий фактор, а именно:

- энтузиазм в отношении глубокого, новаторского, оригинального и при необходимости интуитивного стратегического мышления;
- способность принимать решения, основанные на сочетании жесткой логики, подкрепляемой пониманием, картинками на основе предвидения и черпающей смелость из мудрости ретроспективного взгляда;
- здоровая терпимость к неудачам как главный фактор широкой программы организационного обучения;
- обеспечение содержательного диалога, критического мышления и подхода к принятию решений и разрешению вопросов/проблем с учетом интересов сообщества;
- режим руководства, позволяющий и активно поощряющий стремление к применению гибкости (как физической, так и умственной), инноваций, исследований и изобретений;
- жажда стимулировать рост организации на основе целенаправленной стратегической разведки.

При всем желании всех экспертов мира ни одна электронная таблица, инструмент управления проектами, стратегический план, ориентированный на конкурентов, или анализ доли рынка не будут иметь никакого значения, если в их практике не будут задействованы все «человеческие» аспекты стратегии. Эти практики включаются и фиксируются в структуре.

Исходя из этого П. Хантер рекомендует, чтобы для расширения ее возможностей – на всех уровнях организации – Стратегия Третьей Волны реализовывалась в открытой, располагающей к сотрудничеству, инклюзивной среде. Подходящие обстоятельства для организации, которую вы возглавляете сейчас или которой будете руководить в будущем, будут определяться

исходя из вашего стиля руководства и организационной культуры, которую вы взрастили или создали. Маловероятно, например, что организация, столкнувшаяся с банкротством, будет очень заинтересована во внедрении практики инклюзивной открытой стратегии. Кроме того, в ситуациях возрождения, позитива и роста обстоятельства для такого подхода будут более благоприятны.

Специалистам-практикам следует изначально заметить и осознать, что в проведении этого подхода при реализации стратегии они все должны в обязательном порядке придавать своей практике глубокую и непредвзятую направленность, открытую к новым, прогрессивным идеям. Это контрастирует со слишком распространенным, но, по общему признанию, более удобным, консервативным, зашоренным подходом, с упором на привычки и автоматическим режимом среднего ума, как правило, используемым по умолчанию в нашем повседневном мышлении. При этом важно, чтобы все специалисты-практики подвергали сомнению установленные «правила» стратегии, а, следовательно, принимали программу *обучения* и, где это необходимо, *«отучения»*.

Необходимость в переосмыслении

Опрос за опросом показывали, что уровень удовлетворенности эффективностью стратегий первой и второй волны¹ очень низок (Институт стратегического управления²). Точно так же Л. Болман и Т. Дил³ подразумевали определенную степень разочарования в способности руководителей учиться и отучаться: ***руководители, как правило, живут в «психических тюрьмах»; они не способны взглянуть на старые проблемы в новом свете и решать старые проблемы с помощью других, новых и мощных инструментов – они просто не могут мыслить по-другому.***

Решение, которое можно здесь предложить, – переосмысление. При переосмыслении руководителям предлагается разрушить укоренившиеся образы (ментальные модели) прошлого и взамен применить процесс «бы-

¹ Стратегии первой и второй волны в понимании П. Хартера подробно изложены: Hunter P. (2021) Corporate Strategy (Remastered) II. A Fieldbook Implementing High Performance Strategy and Leadership. New York, NY.

² Strategic Management Institute (SMI). Survey on Strategic Management Practices Conducted in Conjunction with Swinburne University in 2013 Unpublished. Copies are Available on Request by Emailing the SMI – smi@smiknowledge.com.

³ Bolman L.G. and Deal T. (2017). Reframing Organisations: Artistry, Choice, and Leadership, Sixth Edition. New York: John Wiley & Sons.

строго познания». Это потребует от них принятия врожденных, но часто скрытых способностей быстрого мышления, поведения, действий и реагирования. П. Хантер отмечает, что возможность переосмысления позволит им *сознательно взглянуть на ситуации с разных точек зрения, чтобы среди путаницы и замешательства навести порядок и лучше представить, что «могло бы быть».*

Для усиления этих возможностей рекомендуется, чтобы все специалисты-практики также развивали способность участия в *ре-* и *проактивном* стратегическом мышлении. Точно так же при пересмотре стратегической мысли всегда приветствуется зарождение предпринимательской прозорливости. Однако развить такие качества часто бывает трудно, особенно когда формальность, масштабность и бюрократический характер корпорации непреднамеренно накладывают ограничения и сдерживают свободное и открытое мышление и воображение. Культура, традиции, ситуации, силы, действующие в отрасли, личные качества и сложность задачи – все это лишь некоторые факторы, которые препятствуют и оказывают отрицательное (или иное) влияние на востребованность динамичного стратегического мышления и способности к переосмыслению. Однако П. Хантер пришел к выводу, что иногда *нам просто необходимо отложить в сторону повседневность и взглянуть на мир и вещи в нем с иной точки зрения.*

Взаимодействие со стейкхолдерами: общение, мотивация и организация их для получения высокой эффективности

Следует понимать, что взаимодействие со стейкхолдерами (рис. П.2.4), являющееся третьим компонентом Стратегии Третьей Волны (рис. П.2.2), важно для успеха любой программы управления изменениями, будь то переосмысление, реструктуризация или просто разработка стратегии.

Термин «взаимодействие со стейкхолдерами» используется здесь для описания способа вовлечения всех сотрудников, менеджеров, руководителей, клиентов, поставщиков и других лиц в процесс разработки стратегии. Этот способ включает в себя действия и интерактивные мероприятия, предпринимаемые для обеспечения сотрудничества всех соответствующих заинтересованных сторон (стейкхолдеров) на всех уровнях организации. В частности, ожидается, что открытая стратегия – жизнеспособный метод обеспечения взаимодействия со стейкхолдерами в рамках управления и выполнения на практике Стратегии Третьей Волны.

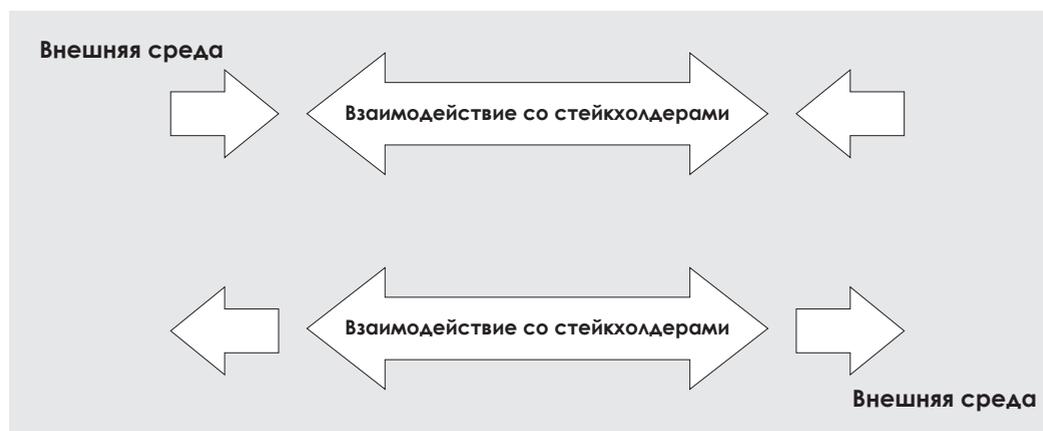


Рис. П.2.4. Взаимодействие со стейкхолдерами

Формальная практика стратегии: практика открытой стратегии на уровне профессии

Обращаясь к этому заключительному компоненту Стратегии Третьей Волны, наглядно представленному на рис. П.2.2, следует отметить, что специалисты-практики по реализации стратеги все больше выигрывают от формального повышения стандарта практики до уровня профессии. В поддержку такого продвижения Р. Уиттингтон и др. заметили, что, хотя эта идея имеет свои достоинства, по своей природе это «рискованное дело». В этом смысле, как отмечают авторы, она воплощается в контексте открытой стратегии, что делает ее в значительной степени социальным предприятием. В то же время Р. Уиттингтон и др. заметили, что эта роль, вероятно, будет весьма преходящей.

Высшее положение специалиста по стратегии – это роль главного директора по стратегическому планированию и развитию (ДСПиР). Это положение, однако, часто рассматривается как ступенька к чему-то еще. В сознании многих ДСПиР, без сомнения, это «что-то еще» – должность генерального директора. Как полагали Р. Уиттингтон и др.¹, «стратегия – это профессия в той мере, в какой она решает характерные проблемы неопределенности, имеет общие процедуры и разделяет определенные совокупности знаний».

¹ Whittington R., Catlluet L. and Yakis-Douglas, B. (2011). Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *Brittish Journal of Management*, 22.

Научное издание

Петров Александр Николаевич

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ:
в поисках новой парадигмы**

Подписано в печать 15.03.2022. Формат 70×100 1/16.
Усл. печ. л. 28,25. Тираж 500 экз. Заказ 26.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург,
наб. канала Грибоедова, д. 30-32, лит. А.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ