

**Интегрированная метрика  
стратегического процесса –  
опыт теоретического синтеза  
и эмпирической апробации**

**Гурков И.Б  
ГУ-ВШЭ**

**[www.gurkov.ru](http://www.gurkov.ru)**

**igor\_gurkov@yahoo.com**

# Цель работы

- Построить единую метрику стратегического процесса, интегрирующую разнородные школы и подходы
- Использовать данную метрику для анализа стратегических процессов в российских корпорациях и фирмах

# Три основных посылки (1)

- Стратегический процесс возникает только тогда, когда у фирмы есть стратегические цели – «желательные конечные состояния».

Конечное состояние может не быть количественно выраженным, может быть привязано к определенному периоду либо неограниченным по времени.

Конечные состояния могут иметь и отрицательные, а то и «мнимые» значения – образы нежелательных ситуаций, которых надо избежать

## Три основных посылки (2)

- Стратегический процесс опирается на сознательные поиски лучших путей достижения стратегических целей.

Данные поиски могут использовать в основном логику (Andrews, 1971) или опираться на интуицию (Ohmae, 1982), использовать детальные расчеты (Chakravarthy and Lorange, 1991) или случайные находки (Quinn, 1978), но во всех случаях именно **со-знание** определяет если не бытие фирмы, то, по крайней мере, деятельность ее руководства

## Три основных посылки (3)

- Стратегический процесс не сводится к намерениям (планам, программам, заявлениям). Именно реально совершенные действия в их соотношении с изначально предполагавшимися ходами характеризуют содержание процесса стратегического управления.

# Три необходимые условия для наличия стратегического процесса

- Стратегические цели
- Стратегическая рефлексия
- Стратегические действия

Н.В. Без них – *поведение* компаний (на уровне инстинктов и рефлексов)!

# Признаки отнесения действий фирмы к стратегическим

- Должны иметь прямую референцию исполнителей данных действий по отношению к каким-либо целям (приоритетам) фирмы
- Должны опираться на решения, то есть быть связанными с волей. Отказ от каких-либо действий, навязываемых обстоятельствами также можно считать формой стратегических действий
- Должны приводить к существенным изменениям в отношениях фирмы с ее ключевыми стейкхолдерами (акционеры, потребители, власти и работники, включая собственный менеджмент).

*Уровни стратегических действий*  
различаются по характеру объекта  
приложения усилий (объектам  
управления):

- управление капиталом;
- управление активами;
- управление операциями.

## Пример из области инновационной политики

- Введение нового порядка учета нематериальных активов для увеличения валюты баланса -- **управление капиталом**;
- Активная покупка и обмен патентами и ноу-хау – **управление активами**;
- Выделение патентной группы в технологическом отделе для проверки всей продукции на «патентоспособность» и проведения оформления патентов – **управление операциями**.

# Проверка метрики (1) - цели

Таблица 1. Важность корпоративных целей российских и американских менеджеров

Цель	Процент отметивших как важную	
	Российские менеджеры*	Американские менеджеры**
Рентабельность	92,7	89
Рост	91,3	82
Доля на рынке	83,7	66
Социальная ответственность	71,2	65
Благосостояние работников	65,8	60
Качество продукции	55,5	50
Финансовая стабильность	92,3	49
Освоение международных рынков	27,7	29

\* Опрос 1500 российских генеральных директоров в конце 2004 г.

\*\* Опрос 82 генеральных директоров американских компаний, проведенный в 1977 г. (

см. Shetty, Y.K. New Look at Corporate Goals. California Management Review, Winter 1979, Vol. 22 No. 2, pp. 71-79).

## Проверка метрики (2) – доля «стратегических» действий

- Абсолютное большинство действий действительно связано со стратегическими целями
- Максимальная « универсальная стратегичность» – освоение новых товаров и новых бизнес-партнеров – (связи с различными целями)

## Проверка метрики (3) – уровни действий

- Управление операциями – у 100%  
фирм
- Управление активами – у 50%  
фирм
- Управление капиталом – у 25%  
фирм

# «Продолжение банкета»

- Ментальные модели и типы стратегических действия российских фирм – Доклад на Всероссийском Семинаре по стратегическому планированию -- 10 апреля 2007 г.
- Детальное описание и обоснование модели и результатов – Российский журнал менеджмента