

## Не сидите в уютной коробке, или Шесть шагов к идеальной стратегии

*Согласно каким принципам нужно строить стратегию? Меняются ли «правила игры» в неспокойные времена? Какие очевидные и грубые ошибки допускают российские компании? Каковы роли собственников бизнеса и наемных менеджеров при разработке стратегии? Почему советы Адизеса и других гуру – панацея «не для всех» в российском бизнесе? На эти и другие вопросы E-xecutive.ru, связанные с построением стратегии, ответил Тигран Арутюнян, бизнес-консультант, один из ведущих преподавателей программы Executive MBA в Институте бизнеса и делового администрирования РАНХиГС.*

**E-xecutive.ru: Стоит ли ставить амбициозные цели в период рецессии или лучше подождать до лучших времен?**

**Т.А.:** Однозначно стоит! Даже простой здравый смысл подсказывает, что во время кризиса или рецессии компании начинают сокращать маркетинговые усилия, и появляются незанятые «окошки». Также очень часто во время кризисов идет слом существующих бизнес-моделей. А это тоже возможность. Поэтому ответ: да!

**E-xecutive.ru: Чего в рамках стратегии категорически нельзя делать в период рецессии?**

**Т.А.:** Ни в коем случае нельзя «резать» программы, связанные с развитием! Если вспомнить 2008 год, первый рынок, который был практически убит, был рынок тренингов. Многие тренинговые компании зависели от бюджетов, выделенных компаниями на обучение. Это кажется естественным: отдача от обучения неочевидна, результат отсрочен во времени. Соответственно, когда приходит момент экономии, то первое, на чем начинают экономить, это развитие. Сначала режут обучение, затем маркетинг, потом НИОКР (в том или ином варианте он есть у любой компании – это новые продукты, новые разработки). Это опасно! И не только само по себе, но и с точки зрения мотивации сотрудников. Это сигнал о том, что в компании все очень плохо. Что такое кризис? Во многом это картинка в коллективном разуме. Почему одним из индикаторов кризисов являются изменения на фондовом рынке? Потому что фондовый рынок максимально субъективен и движим в том числе страхами конкретных людей. Произошли изменения в чьих-то мозгах, а дальше это начинает отражаться на физическом плане. Это же может произойти в организации, которая сворачивает программы по развитию.

**E-xecutive.ru: Каковы основные этапы разработки стратегии?**

**Т.А.:** В своей книге **«Что вам делать со стратегией? Пошаговое руководство по стратегическому развитию компании»**, которая вышла в декабре 2012 года, я предлагаю свой алгоритм разработки стратегии - так называемый Стратегический Гексагон. Все, что предлагается в книге, основано на реальном опыте: моем и моих клиентов. Книга - это мануал, пошаговый алгоритм по постановке в компании процесса стратегического развития, ориентированный на фаундеров и топов, на тех, кто являются слушателями в моей бизнес-школе и моими Клиентами. В свое время алгоритм разработки стратегии у меня был линейный, с петлей обратной связи. Потом, в 2005-2006 годах, я выделил в нем шесть основных элементов, овалов, из которых сделал цикл.

Опубликовано на портале e-xecutive.ru (<https://e-xecutive.ru>)  
июнь 2014

Это не просто шесть овалов – каждый имеет свой смысл и последовательность: 1. **Анализ контекста** – смотрим, что происходит вокруг и выявляем драйверы; 2. **Стратегические ориентиры** – исходя из выявленных драйверов и своих пожеланий описываем видение компании, миссию, ценности, слоган и т.д.; 3. **Стратегический анализ маркетинговой среды** – фактически сопоставление своих сильных и слабых сторон, ресурсов и компетенций, возможностей, угроз, сравнение с конкурентами; 4. **Политики** - смартованные цели, с разбивкой по годам, подкрепленные ресурсами и конкретными исполнителями; 5. **Реализация стратегии** – конкретные мероприятия, которые поддержат новую стратегию. Это скорее всего изменение структуры, новые бизнес-единицы, проекты и т.д.; 6. **Рефлексия** – осмысливаем, кто мы, почему мы в этот «волшебный круг» вошли, чего мы хотим, что у нас получается, а что нет, куда и зачем будем двигаться дальше. Главное тут – не подменить рефлексию стратегическим контроллингом, который тоже очень важен. Рефлексия – это осмысление, а не просто сравнение плана с фактом.

### **E-xecutive.ru: На какой срок разрабатывается стратегия?**

**Т.А.:** При определении срока, на который разрабатывается стратегия (мы называем его «стратегический горизонт»), я предлагаю исходить из следующих факторов. В первую очередь на горизонт влияет общая динамика рынка/отрасли. Рынки разные: на одном стратегия будет работать 20 лет, на другом – три месяца. Следующий фактор – это технологический цикл продукта. Например, в нефтянке разрабатывать стратегию меньше, чем на 20-30 лет, нет смысла, а в лесной отрасли – 50. Дерево просто не вырастет раньше! Есть еще важный фактор – видение Основателя. Не CEO, а именно фаундеров как ключевых фигур. Фаундеры очень важны! Это мегафигура в стратегическом процессе!

На выстраивание стратегии также интересно влияет менталитет. Китай, например, строит стратегию на десятилетия. Наши управленцы мыслят категориями пятилеток максимум (так было и в советские времена, так есть и сейчас). Год, второй, Олимпиада, Чемпионат, а там посмотрим.

Ну и, конечно, следует принимать во внимание уровень подвижности макросреды бизнеса. Последнее часто игнорируют. Однако с моей точки зрения причинно-следственные цепочки укоротились, и происходящие на макро-уровне изменения (технологии, социум, экономика, политика и т.п.) гораздо быстрее «доходят» до бизнесов.

### **E-xecutive.ru: как часто компании должны ее пересматривать?**

Я считаю, что не надо грузить своих топов бесконечными стратсессиями, обсуждениями... люди устают от этого. Им кажется, что они занимаются развитием компании, а в реальности просто впустую тратят время или скатываются в оперативку. Если каких-то радикальных событий во внешней или внутренней жизни компании не происходит, бывает достаточно ежегодных стратегических сессий. При условии, конечно, что в компании идет планомерный стратегический процесс.

### **E-xecutive.ru: Может ли меняться/учащаться этот ритм?**

**Т.А.:** Да, конечно! Когда мы видим, что часть гипотез, которые мы приняли при выработке стратегии, не работает, и жизнь пошла по другому сценарию. Причем этот сценарий может содержать новые возможности. Мы не должны упорствовать: «Ребята, подождите, у нас в стратегии

Опубликовано на портале e-xecutive.ru (<https://e-xecutive.ru>)  
июнь 2014

---

такого нет». Открылось окошко – нужно срочно принимать решение, иначе кто-то другой туда войдет.

Почему я так люблю начинать работу над стратегией с анализа драйверов, или ключевых сил, которые двигают контекстом? Потому что контекст – это не просто внешняя среда, но и присутствующие в ней смыслы. Так вот, когда мы эти смыслы выявили, можно начинать создавать стратегию – соединив смыслы со своими желаниями, амбициями, персональным видением. Это первая причина, почему стратегия может быть пересмотрена.

Вторая причина – внутренняя. Например, фаундеру пришла новая блестящая идея. Или сменился CEO и руководящий состав компании. Хотя CEO – это не та фигура, ради которой нужно менять стратегию, кроме тех случаев, когда фаундер дал ему полные полномочия. Хотя для России это пока далеко от реальности.

Та технология разработки стратегии, которую я предлагаю, рассчитана на достаточно долгий период. В принципе, по уму разработка стратегии в компании идет несколько месяцев: в хорошем драйвовом режиме, но без спешки. И я говорю: «Коллеги, если вы хотя бы один раз по Гексагону пройдетесь, то вы потом сможете это самостоятельно сделать за два дня».

### **E-xecutive.ru: Как компании подготовиться к непредвиденным событиям? Что заложить в стратегию?**

**Т.А.:** Некоторые большие компании, которые могут себе это позволить, путем титанических усилий, больших финансовых вложений, приглашения дорогих консультантов строят у себя информационные системы, которые эти непредвиденные события, отклонения должны мониторить. Не верю! Давайте вспомним весну 2008 года, в частности, оптимистичные прогнозы ведущих аналитиков фондового рынка. Что было потом, мы знаем...

Понятно, что надо иметь информационные системы. Но сама система решение не примет, и она вряд ли подскажет, что грядет кризис. Поэтому очень важно научить менеджеров смотреть по сторонам и ловить сигналы. У компании «Диана» (сеть химчисток и прачечных) есть замечательный слоган на эту тему: «Вынь морду из тазика». Смысл в том, что не только фаундер и топы должны смотреть по сторонам, в то время как все остальные стирают в тазике. Нет, они тоже должны иногда приподнимать свои головы. Инструменты – пожалуйста, используйте, хоть искусственный интеллект. Но главное - научить людей. А люди учатся в процессе движения по Гексагону. Тогда они начинают хотя бы немного понимать то, что что у фаундеров в головах, и начинают вести себя более адекватно. Как предприниматели. Почти! А без этого компанию нельзя децентрализовать. А то начитались Адизеса... И при этом не понимают, что это тяжелейший труд – вытащить компанию в фазу расцвета. Читайте Адизеса внимательней! Он тоже говорит о том, что расцвет – это децентрализованная компания. Где происходит не только делегирование, но и передача предпринимательских, стратегических функций менеджерам. А как это произойдет? Еще вчера был мордой в тазике, а мы его оттуда вытащили, и говорим «все, теперь ты стратег»? Нет! Под это должна качественно поменяться квалификация!

### **E-xecutive.ru: Тогда кто в компании должен участвовать в разработке стратегии?**

**Т.А.:** Это отдельный важный и глубокий вопрос. Почитайте в книге, там есть информация про Оперативную и Инновационную системы управления. Если в двух словах, изменения в организации идут через командную работу. Есть «ядро» организационных преобразований. Это, как правило, первая линия управления, плюс функциональные руководители и руководители бизнес-единиц, возможно, ведущие специалисты. Вокруг этого «ядра» формируются команды, которые и вырабатывают решения по развитию компании. Стратегия - это командный спорт! Причем эта командная работа имеет свои очень жесткие правила. Просто они другие, нежели в оперативном управлении.

Посмотрите на 2008 год – все фаундеры вернулись в бизнес, включая олигархов. Почему? Причина ведь не только в том, что была проблема ликвидности, и деньги давали только конкретному лицу. Фаундерам пришлось включать ручное управление, потому что другого не было! Им казалось, что они уже построили систему менеджмента, KPI внедрили, - и можно ехать отдыхать. Рынки росли, и это худо-бедно работало. Но пришел кризис, а с ним необходимость принимать сложные решения, включать креатив. А у нас в стране на это в большинстве случаев способны только фаундеры.

При этом я считаю, что менеджеры (и не только, ключевые специалисты тоже) должны участвовать в стратегическом процессе. Потому что тогда датчиков, которые могут поймать дисгармонию, в компании становится больше. Да и реализовывать стратегию будет гораздо проще. Стоит научить менеджеров в компании тому процессу, который происходит у фаундеров на уровне чутья, интуиции, прыжков в другую реальность... И тогда они тоже будут смотреть по сторонам и замечать внутренние и внешние индикаторы.

### **E-xecutive.ru: Нужно ли компании иметь спецподразделения, которые занимаются стратегическим планированием?**

**Т.А.:** Не надо никаких спецподразделений! Вот пример одной компании. Она наплодила солидный штат аналитиков, которые сидят и мониторят ситуацию на рынке. И фаундер обратился ко мне с вопросом: давать ли им полномочия в рамках стратегического процесса, или пусть решения принимают руководители? Я ответил ему «Ни в коем случае!». Полномочия должны быть у руководителей бизнес-единиц и/или у функциональных руководителей. Вспомним легендарную фигуру – Джека Уэлча. Придя в General Electric, он первым делом разогнал отдел стратегического планирования. Потому что люди сидели и плодили пухлые отчеты. Вам это надо? Пусть аналитики дадут вам свои отчеты и консультации, - а решения должны принимать вы. Иначе возникнет парадоксальная ситуация – решения принимают одни, а пряник (или по голове) получают другие. А спецподразделение очень быстро превратится в бюрократическую структуру, будет честно осваивать свои бюджеты, а бюджет будет становиться все больше...

### **E-xecutive.ru: Каковы наиболее распространенные ошибки в рамках разработки стратегии?**

**Т.А.:** У меня в книге есть глава «Стратегический процесс: грабли, и как на них не наступить». Там 18 типичных ошибок стратегического процесса. Например, отсутствие методологии, совмеще-

Опубликовано на портале e-xecutive.ru (<https://e-xecutive.ru>)  
июнь 2014

---

ние стратегии с оперативкой, не учет бюджетов, слабые коммуникации в рамках стратегического процесса и т.д.

Здесь же хочу подчеркнуть следующее. Я считаю, что стратегию нельзя «спускать» сверху. Что я имею в виду? В любом случае главный стратег в компании – это фаундер. Но ведь фаундер не будет разрабатывать политики – со смартованием, разбивкой на стадии, увязкой целей различных подразделений и бизнес-единиц друг с другом. Тут есть два подхода. Первый – так называемый «отраслевой», или рациональный подход: мы проанализировали контекст, сделали какие-то предположения в виде целей, топы решили, и спустили стратегию вниз, а остальные ее лишь внедряют. Второй подход – «социальный», или иррациональный. В него вовлекаются все, и в параллель со стратегическим процессом происходит изменение культуры компании. Я предпочитаю комбинировать оба этих процесса. Я категорический противник продавливания, когда мы что-то придумали, а потом каленым железом через те же KPI или постановку ежедневных задач внедряем. Люди – не механизмы, которым на вход вы подаете четкие задачи, а на выходе получаете ожидаемое действие. Нет, тем более в России! Надо вовлекать!

#### **E-xecutive.ru: Как мотивировать менеджеров вынуть «морду из тазика»?**

**Т.А.:** По-первости – это почти всегда через «заставить». Немного людей рождается с сильным импульсом к саморазвитию, самообучению. Поэтому сначала эти процессы немного насильственные («ребята, мы едем на три дня на семинар – едут все»). Потом вы заметите, как люди начнут постепенно втягиваться, им это начнет нравиться. Но на это нужно время. После начала оргпреобразований до захода в Гескагон должен пройти минимум год. Люди еще не умеют, у них нет управленческой квалификации, и это не вопрос наличия степени MBA! Это вопрос их умения работать в командах. Почему Адизес так много говорит о командной работе? Да потому что без нее ничего работать не будет. И одни проповеди в этом не помогут! Вы хоть тысячу раз скажите «вынимайте морду из тазика» или «работайте в командах», - вам покивают, и пойдут опять туда, где комфортнее, понятнее и проще. Я бы сказал, что надо заходить с двух уровней - уровня действий (это непосредственная работа в командах по определенным правилам), и с уровня убеждений (а это как раз обучение и проповеди).

#### **E-xecutive.ru: Как организовать эффективную систему обучения менеджеров?**

**Т.А.:** Разработка стратегии, как и любой процесс развития компании – это обучение. А обучение – это процесс далеко не безболезненный. Это выход из зоны комфорта. Важно не воспроизводить до боли знакомый сценарий, когда люди будут думать: этот умник пошел, обучился на своем Executive MBA, и окончательно сошел с ума. Ну, а что делать нам? Посидеть, покивать, а потом – опять в свой любимый тазик. И их можно понять! Потому что разрыв в представлениях гигантский. Фаундеры и топы все больше в космос улетают, им хочется креатива, стратегии, а у этих – тазик, который их к тому же кормит... Так что учить, учить, образовывать! Делать из них настоящих управленцев! Хорошо, когда в компании форматы обучения комбинируются. Например, фаундер и топы отучились на EMBA, часть менеджмента на обычном MBA. Всех на MBA отправлять смысла нет. Не потому что дорого, а потому что не нужно – остальных учим в корпоративном формате или отправляем на внешние мероприятия – семинары, тренинги, ма-

Опубликовано на портале e-xecutive.ru (<https://e-xecutive.ru>)  
июнь 2014

---

стерские... Плюс действие, конечно! Иначе, повторюсь, разрыв с фаундером, топами будет все больше.

### **E-xecutive.ru: Как слушатели формируют свои запросы относительно стратегического менеджмента?**

**Т.А.:** Подавляющее большинство россиян большую часть времени находится в детской позиции. Детская позиция обычно подразумевает защиту, например, с помощью каприза (лечь на пол, дрыгать ногами и говорить «хочу пулемет»). Требуется определенное время, чтобы менеджеры постепенно перестали «дрыгать ногами». В среднем в компаниях на это уходит год. Что происходит на занятиях в бизнес-школе? Обычно на первом занятии курса я предлагаю сформулировать главный запрос – что я хочу получить на выходе? Так вот, поначалу иногда слышатся банальные фразы, и даже стеб и подковырки. Например, «скажите, а как заработать миллиард?». Или «хочу понять, какие есть инструменты», «какая стратегия правильная», «что такое идеальное решение» и т.д. Я-то понимаю, что это защитная реакция, и что за этими словами стоят другие, реальные, глубинные вопросы. И одна из моих задач – дать понимание, что стратегия всегда субъективна, и что в одном и том же контексте при прочих равных условиях два разных человека примут два совершенно разных решения. Жизнь многообразна! И словосочетание «правильная стратегия» просто не имеет смысла. Так же, как «идеальное решение». Только сделав что-то, мы узнаем, что можно было сделать лучше; при этом, если мы получили приемлемый результат, значит, все нормально!

При этом я ни в коем случае не считаю ни один из заданных мне вопросов неуместным. Наоборот! Из всех заданных мне за много лет и «детских», и реально классных, и «космических» вопросов я составил большой список (более 40 страниц), который структурировал, и далее использовал при написании своей книги. Раз вопросы есть, на них надо отвечать! Именно отсюда появились данные в начале каждой главы книги вопросы.

Еще я считаю очень важным обмен опытом. У многих слушателей уже есть бесценный опыт. Я прошу их рассказывать свои кейсы, и это очень важная часть обучения. Всегда интересно послушать того, кто реально что-то делал и набил шишки. Опыт, опыт – это очень важно!

### **E-xecutive.ru: Часто ли вы сталкиваетесь со скепсисом слушателей?**

**Т.А.:** Человек, который пришел учиться на программу «Стратегическое развитие и лидерство», уже пришел с неким пониманием, что стратегия – это не ерунда. Есть скепсис другого рода – получится ли? «Получится ли у меня с моим фаундером», или «...с моим CEO», или «а смогут ли мои менеджеры все это осилить». Кстати, фаундер и наемный менеджер – это как Инь и Ян. Им нужно научиться работать в гармонии, и это тоже одна из целей обучения. Фаундер думает: «им ничего доверить нельзя, они ничего не креативят», а менеджеры думают: «у нашего фаундера пляшет зайчик в голове: сегодня одно, завтра другое...» и т.д. Одна из моих задач как преподавателя или консультанта – помочь им лучше почувствовать друг друга. И стратегия очень хорошая площадка для того, чтобы договориться. Потому что это работа с будущим! Будущее всегда манит и вселяет оптимизм.

Опубликовано на портале e-xecutive.ru (<https://e-xecutive.ru>)  
июнь 2014

---

### Е-xecutive.ru: О чем еще вы хотели бы сказать нашим Читателям?

**Т.А.:** Персональная стратегия – это важно! Людям приходит осознание, что когда ты строишь стратегию, наряду с вопросами «что, где, когда, кто», встает еще один очень важный вопрос: а *кто* бенефициар и *почему*? Сначала надо ответить на этот вопрос. А уж потом действовать. Коллеги, больше смотрите на себя! Учитесь любить и искусство в себе (то есть знать все инструменты и методики), и себя в искусстве (то есть четко понимать свою роль в этом процессе)! Будь ты фаундер, CEO, менеджер среднего звена... очень важна персональная рефлексия. «За чем я делаю то, что делаю сейчас?». Это очень непростой вопрос. Смотрите на себя чаще как на субъект, действующее лицо во всем этом процессе.

А еще делайте то, что проповедуете, и любите то, что делаете!

