

Формулирование «хорошей стратегии»: диагностика и согласованные действия

«Ядро» стратегии по Ричарду Румельту:

Диагноз → Направляющая политика → Согласованные действия



АНАЛИЗ



ВЫБОР



ДЕЙСТВИЕ

СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИИ



01. Введение

Ричард Румельт и его вклад в развитие современной теории стратегии



02. Что такое стратегия?

Суть понятия, основные характеристики и частые концептуальные заблуждения



03. Ядро стратегии

Детальный разбор: диагноз, направляющая политика и согласованные действия



04. Плохая стратегия

Четыре признака провала: пустословие, игнорирование вызова, путаница целей



05. Источники силы

Асимметрия, репутация, фокус и другие рычаги создания конкурентного преимущества



06. Практический кейс

Применение концепции «ядра стратегии» на примере реальной бизнес-ситуации



07. Выводы и задания

Ключевые итоги лекционного материала и инструкции для самостоятельной работы

РИЧАРД РУМЕЛЬТ И ЕГО ВКЛАД В СТРАТЕГИЮ

КОНЦЕПЦИЯ «GOOD STRATEGY / BAD STRATEGY»



Ричард Румельт

Профессор стратегии UCLA Anderson School of Management

- Один из самых влиятельных мыслителей в области менеджмента и стратегии.
- Автор бестселлера «**Good Strategy/Bad Strategy**» (2011) и «**The Crux**» (2022).
- Ввел понятие «**Ядро стратегии**» (**Strategy Kernel**), сместив фокус с целей на решение проблем.

Ключевая терминология: Ядро стратегии



Согласно Румельту, «**хорошая стратегия**» имеет базовую логическую структуру, называемую *Ядром (Kernel)*. Она не фокусируется на амбициозных видениях или финансовых целях.

Вместо этого она представляет собой связный ответ на серьезный вызов:

- Определение **самого сложного препятствия** (crux).
- Формирование **общего подхода** для его преодоления.
- Разработка **набора конкретных шагов**, которые усиливают друг друга.

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ? ЧАСТЫЕ ЗАБЛУЖДЕНИЯ

СРАВНЕНИЕ: ОТДЕЛЕНИЕ АМБИЦИЙ ОТ РЕАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ

✘ Что НЕ является стратегией

- **Цели и амбиции:** Желание стать «номером один» или достичь выручки в \$1 млрд.
- **Видение и ценности:** Вдохновляющие заявления без указания пути решения проблем.
- **Финансовые бюджеты:** Планы распределения средств без логики создания преимуществ.
- **Сборник задач:** Длинный список не связанных между собой инициатив («пустословие»).

✔ Что ЯВЛЯЕТСЯ стратегией

- **Решение проблемы:** Четкий ответ на конкретный и сложный вызов (diagnosis).
- **Общий подход:** Направляющая политика, которая ограничивает и фокусирует действия.
- **Выбор (Trade-offs):** Осознанное решение о том, чего компания делать *не будет*.
- **Согласованность:** Набор координированных действий, взаимно усиливающих друг друга.

ЧЕК-ЛИСТ: 4 КЛЮЧЕВЫХ ОТЛИЧИЯ ХОРОШЕЙ СТРАТЕГИИ



Действия

Стратегия требует выполнения реальных шагов, а не только намерений.



Фокус

Концентрация ресурсов и энергии на одной критической проблеме.



Выборы

Необходимость идти на компромиссы и отказываться от альтернатив.



Связанность

Все элементы стратегии логически поддерживают друг друга.

ЯДРО СТРАТЕГИИ (STRATEGY KERNEL): ОБЗОР

КОНЦЕПЦИЯ «ХОРОШЕЙ СТРАТЕГИИ»: ТРИ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ КОМПОНЕНТА



КОМПОНЕНТ 1: ДИАГНОЗ (DIAGNOSIS)

ЯДРО СТРАТЕГИИ | ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ



Что такое диагноз?

Фундамент ядра стратегии

- **Четкое определение** природы стоящего перед организацией вызова.
- Упрощение сложной ситуации путем выявления **критических аспектов**.
- Понимание того, *«что на самом деле происходит»*, а не просто перечисление симптомов.

Ключевые вопросы и результат

Вопросы для диагноза

- Что происходит?
- Где узкое место (Cruх)?
- В чем суть проблемы?



Результат диагноза

- Общий фрейм проблемы
- Выявление барьеров
- Основа для выбора подхода

Диагноз задает направление всей стратегии. Как врач ставит диагноз перед назначением лечения, так и стратег должен сначала **понять суть проблемы**, прежде чем разрабатывать план действий.

Правильный диагноз позволяет **сфокусировать внимание и ресурсы** на самых важных аспектах ситуации, отбрасывая второстепенные факторы, которые могут отвлекать от решения главной задачи.

ДИАГНОЗ: ХАРАКТЕРИСТИКИ И ЗНАЧЕНИЕ

КОМПОНЕНТ 1: ПОГРУЖЕНИЕ И АНАЛИЗ

Ключевые характеристики

- **Фокус:** Выделение самого важного (сгук) из множества факторов.
- **Причинно-следственная логика:** Понимание механизмов проблемы, а не просто описание ситуации.
- **Проверяемость:** Диагноз должен подтверждаться объективными данными.

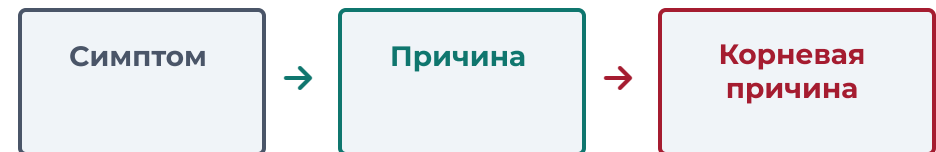
Типичные ошибки

- **Поверхностность:** Принятие симптомов за саму проблему (например, "падают продажи").
- **Желаемое за действительное:** Подгонка диагноза под заранее выбранное решение.
- **Излишнее усложнение:** Потеря главного вызова в деталях.

Методы диагностики

Для правильного диагноза используются аналитические инструменты:

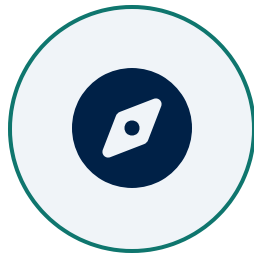
- **«Пять почему» (5 Why):** Поиск корневой причины.
- **Цепочки причин:** Картирование взаимосвязей.



Пример: "Падают продажи" (Симптом) → "Конкуренты дешевле" (Причина)
→ "Устаревшие технологии производства повышают наши издержки на 30%" (Корневая причина)

КОМПОНЕНТ 2 — НАПРАВЛЯЮЩАЯ ПОЛИТИКА

GUIDING POLICY: ВТОРОЙ ЭЛЕМЕНТ ЯДРА СТРАТЕГИИ



Определение

Направляющая политика — это общий подход или метод для преодоления препятствий, выявленных на этапе диагноза.

Она направляет действия в определенное русло, подобно отбойникам на шоссе, **ограничивая** выборы без их полной детализации.

Функции и критерии

Главные функции:

- **Фокусировка усилий:** направление энергии на преодоление «узкого горлышка» (сгуж).
- **Снижение сложности:** устранение множества альтернатив, упрощение принятия решений.
- **Создание преимущества:** использование источников силы против слабостей проблемы.

Критерии «хорошей» политики:

- **Соответствие диагнозу:** прямо отвечает на выявленные препятствия, а не на абстрактные цели.
- **Реализуемость:** опирается на существующие (или достижимые) источники силы.
- **Дифференциация:** содержит компромиссы (trade-offs) — решение НЕ делать определенные вещи.

НАПРАВЛЯЮЩАЯ ПОЛИТИКА: ФУНКЦИИ И ПРИМЕРЫ

КОМПОНЕНТ 2: ПРИМЕНЕНИЕ И TRADE-OFFS



Функции направляющей политики

- **Выбор полей сражения:** Определение рынков, сегментов и продуктов для конкуренции.
- **Задание принципов:** Формирование правил, ограничивающих действия и снижающих расфокус.
- **Управление компромиссами (Trade-offs):** Ясное понимание того, чем придется пожертвовать ради успеха.
- **Создание преимущества:** Направление ресурсов на преодоление главного барьера (Cruх).



Примеры и Trade-offs

- **Фокус на премиум сегменте:**
Trade-off: Отказ от массового рынка и объема продаж.
Метрика: Маржинальность, NPS.
- **Лидерство по издержкам:**
Trade-off: Стандартизация, отказ от кастомизации.
Метрика: Себестоимость единицы продукции.
- **Качество важнее скорости:**
Trade-off: Замедление time-to-market.
Метрика: Процент брака, возвраты.

КРИТЕРИИ ХОРОШЕЙ НАПРАВЛЯЮЩЕЙ ПОЛИТИКИ



Соответствие диагнозу

Политика должна напрямую адресовать барьеры, выявленные на этапе диагноза.



Реализуемость

Наличие ресурсов и компетенций для воплощения политики в жизнь.

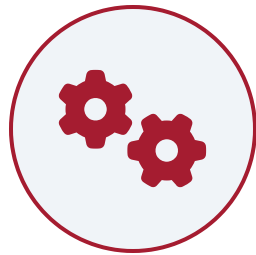


Дифференциация

Создание уникального преимущества, которое сложно скопировать конкурентам.

КОМПОНЕНТ 3: СОГЛАСОВАННЫЕ ДЕЙСТВИЯ

COHERENT ACTIONS



Определение

Взаимно усиливающие шаги

Согласованные действия — это набор координированных политик, распределения ресурсов и шагов, предназначенных для реализации направляющей политики. Они не просто соответствуют друг другу, но и **взаимно усиливают** эффект от каждого действия.

Ключевые аспекты



Последовательность и Синхронизация

Действия должны быть выстроены в логическом порядке, где каждое последующее опирается на результаты предыдущего.



Распределение ресурсов

Настоящая стратегия всегда требует перераспределения ограниченных ресурсов (времени, бюджета, талантов) в пользу приоритетных направлений.



Результат: Портфель инициатив

Выходом является четкий план действий, инициатив и проектов, готовых к немедленному исполнению.

СОГЛАСОВАННЫЕ ДЕЙСТВИЯ: КООРДИНАЦИЯ И СВЯЗНОСТЬ

КОМПОНЕНТ 3: ДОРОЖНАЯ КАРТА И ПРОВЕРКА ВЗАИМОСВЯЗЕЙ



Проверки связности действий



Связь с политикой:

Каждый шаг напрямую вытекает из направляющей политики и служит её реализации.



Взаимоусиление:

Действия в разных отделах (маркетинг, R&D, IT) поддерживают друг друга, создавая синергию.



Отсутствие конфликтов:

Устранение противоречащих приоритетов и целей.

КАК ТРИ КОМПОНЕНТА РАБОТАЮТ ВМЕСТЕ

ЦИКЛ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И МОДЕЛЬ ТРЁХ ГОРИЗОНТОВ (Н1-Н2-Н3)

Цикл адаптации стратегии



Распределение инициатив (Модель трёх горизонтов)

ПЛОХАЯ СТРАТЕГИЯ: ЧЕТЫРЕ ПРИЗНАКА

ОБЗОР ХАРАКТЕРИСТИК BAD STRATEGY ПО РУМЕЛЬТУ



1. Пустословие (Fluff)

Использование поверхностных абстракций, жаргона и buzzwords для маскировки отсутствия сути.



2. Неспособность признать вызов

Игнорирование препятствий. Без определения вызова невозможно оценить качество стратегии или улучшить ее.



3. Подмена стратегии целями

Провозглашение желаемых результатов (стать лидером рынка, +20% ROI) без плана их достижения.



4. Плохие стратегические цели

Цели, которые не решают критических проблем, неосуществимы или представляют собой бессвязный список желаний.

ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ АУДИТА СТРАТЕГИИ



Проверка языка

Можно ли перевести стратегию на простой язык без потери смысла?



Поиск барьера

Названо ли главное препятствие, стоящее на пути организации?



Тест «Как?»

Отвечает ли документ на вопрос «Как именно мы это сделаем?»



Ближайший шаг

Являются ли цели проксимальными (достижимыми в обозримом будущем)?

ПРИЗНАК 1: ПУСТОСЛОВИЕ (FLUFF)

ЖАРГОН БЕЗ СУТИ И ИСКУССТВЕННАЯ СЛОЖНОСТЬ



Что такое Пустословие?

- **Иллюзия компетентности:** Использование модных слов ("синергия", "экосистема") для создания видимости глубокого анализа.
- **Отсутствие сути:** Замена реальных действий и решений общими фразами о "лидерстве" и "инновациях".
- **Избегание выбора:** Формулировки, с которыми невозможно не согласиться (например, "мы будем клиентоориентированными").
- **Маскировка проблемы:** Попытка скрыть непонимание



Как бороться с пустословием

- **Тест на противоположность:** Будет ли обратное утверждение иметь смысл? (Никто не скажет: "Мы будем игнорировать клиентов").
- **Перевод в действия:** Требуйте ответа на вопрос: "Что конкретно мы изменим завтра?".
- **Ясность языка:** Хорошая стратегия делает сложное понятным, а не наоборот.
- **Метрики успеха:** Привязка каждой фразы к измеримому результату.

ПЕРЕВОД: ОТ ФЛАФФА К РЕАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ



Фраза-флафф

"Мы станем ведущей платформой инноваций на рынке".



Ясная интерпретация

"Мы сфокусируемся на разработке открытых API для интеграции со сторонними сервисами".



Мера успеха

"Количество активных интеграций от сторонних разработчиков вырастет на 50% к Q4".

ПРИЗНАК 2 — НЕСПОСОБНОСТЬ ПРИЗНАТЬ ВЫЗОВ

ИГНОРИРОВАНИЕ БАРЬЕРОВ И САМООБМАН ПРИ ФОРМУЛИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ

Суть проблемы

Стратегия — это подход к преодолению трудностей. Если вызов не выявлен или игнорируется, невозможно оценить качество предложенной стратегии.

- **Подмена желаемым:** Планирование идеального сценария без учета реальных препятствий.
- **Симптомы вместо причин:** Лечение внешних проявлений, а не корневых проблем.
- **Избегание конфликтов:** Нежелание принимать сложные решения (trade-offs).

Шаблон диагностики вызова

Ключевой барьер	Доказательства (Данные)	Влияние на политику
Устаревание базовой технологии продукта	Падение доли рынка на 15% за 2 года; рост жалоб на скорость работы	Смена фокуса с маркетинга на R&D покупка стартапа
Агрессивный ценовой демпинг от нового конкурента	Отток чувствительных к цене клиентов; цены конкурента ниже на 25%	Отказ от ценовой войны; дифференциация через премиум-сервис

АУДИТ ВЫЗОВА: КАК ПРОВЕРИТЬ АДЕКВАТНОСТЬ ДИАГНОЗА



Ясно ли назван барьер?

Вызов должен быть сформулирован как конкретное препятствие, а не просто как «необходимость увеличить продажи».



Вызывает ли дискомфорт?

Настоящий диагноз часто болезнен, так как вскрывает слабости организации, которые команда предпочла бы игнорировать.



Указывает ли направление?

Хороший диагноз естественным образом подсказывает тип направляющей политики, необходимой для решения проблемы.

ПРИЗНАК 3 — ПУТАНИЦА ЦЕЛЕЙ СО СТРАТЕГИЕЙ

СРАВНЕНИЕ: ЦЕЛЬ (ЧТО МЫ ХОТИМ) VS СТРАТЕГИЯ (КАК МЫ ЭТОГО ДОБЬЕМСЯ)

Просто цель (Амбиция)

- **Отвечает на вопрос:** "Чего мы хотим достичь?"
- **Характер:** Вдохновляющий, количественный, желаемый результат.
- **Ограничения:** Не объясняет, как преодолеть препятствия; полагается лишь на мотивацию и усилия.
- **Пример:** «Увеличить долю рынка на 20% в следующем году».

Реальная стратегия

- **Отвечает на вопрос:** "Как именно мы этого добьемся?"
- **Характер:** Прагматичный, фокусирующий, учитывающий ресурсы.
- **Сила:** Выявляет слабости конкурентов, использует рычаги влияния и конкретизирует действия.
- **Пример:** «Вытеснить конкурента X за счет снижения издержек логистики на 15% и фокуса на B2B-сегменте».

ПРИМЕРЫ ПЕРЕВОДА АМБИЦИЙ В СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ



Рост выручки на 30%

→ Фокус на допродажах премиум-услуг существующей базе клиентов.



Стать лидером рынка

→ Дифференциация через уникальный дизайн и агрессивный маркетинг в соцсетях.



Улучшить клиентский опыт

→ Сократить время ожидания ответа поддержки до 5 минут за счет внедрения AI-ботов.

ПРИЗНАК 4 — ПЛОХИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

КОГДА ЦЕЛИ ТАКИЕ ЖЕ СЛОЖНЫЕ, КАК И САМА ПРОБЛЕМА

✘ Плохие стратегические цели

- **Слишком глобальные:** "Стать лидером рынка" без понимания пути.
- **Недостижимые:** Цели, не подкрепленные ресурсами или планом.
- **Бессвязные:** Набор KPIs, не связанных с преодолением главного препятствия (сгух).
- **Излишне абстрактные:** "Увеличить удовлетворенность" без конкретики.

🎯 Правило проксимальной цели

- **Близость и достижимость:** Цель должна быть достаточно близкой, чтобы организация могла разумно ожидать ее достижения.
- **Конкретика:** Ясное понимание того, что именно нужно сделать.
- **Устранение барьера:** Фокус на преодолении конкретного препятствия, выявленного в диагнозе.
- **Поэтапность:** Решение одной проблемы открывает путь к следующей.

ТАБЛИЦА ПЕРЕВОДА: ОТ ПЛОХИХ ЦЕЛЕЙ К ПРОКСИМАЛЬНЫМ



Плохая цель

"Увеличить продажи на 50% к концу года"



Переформулировка

"Запустить новый продукт X в ключевом регионе для привлечения сегмента Y"

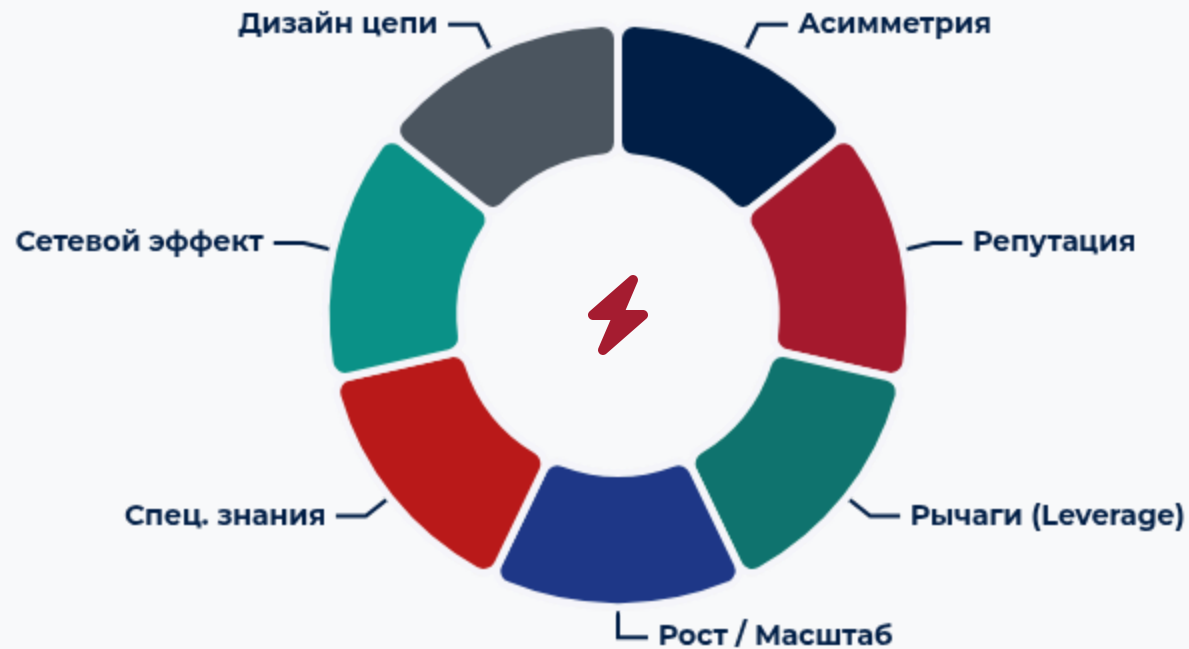


Ведущая метрика

Количество успешных пилотных внедрений продукта X в первый квартал.

ИСТОЧНИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИЛЫ (SOURCES OF POWER)

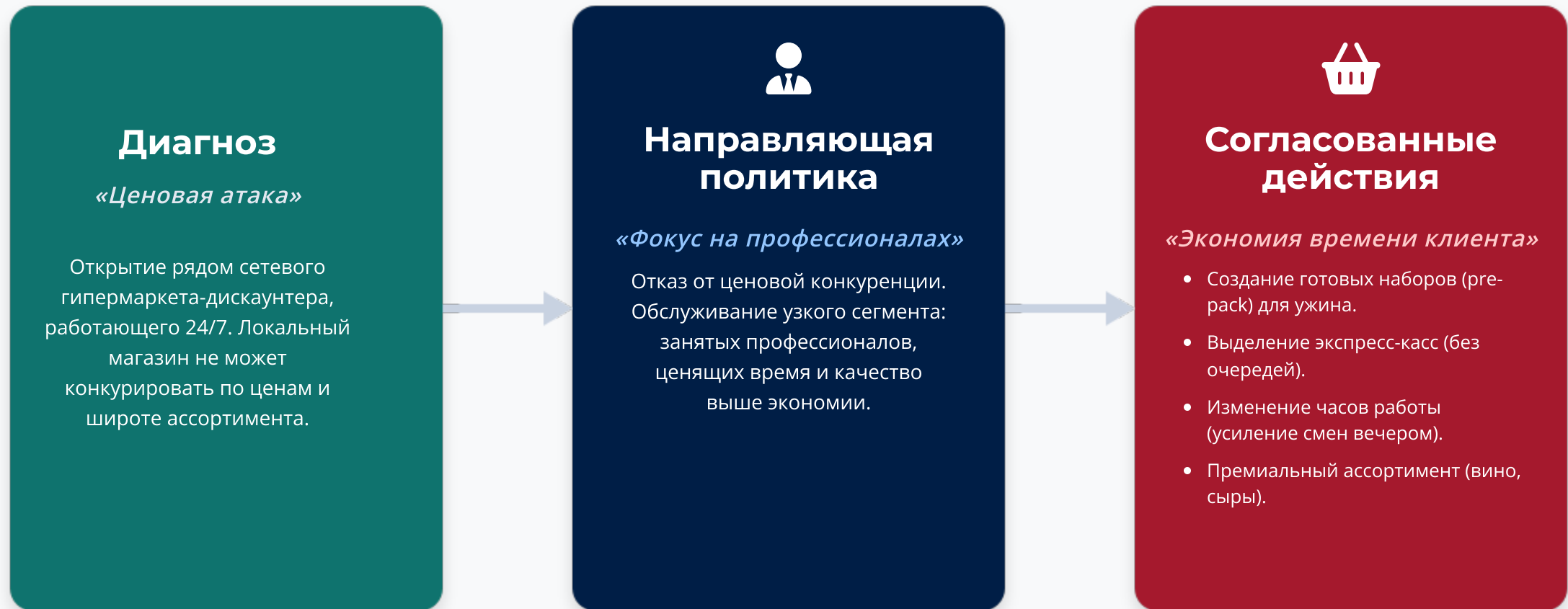
7 РЫЧАГОВ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА



Ключевой вывод: Хорошая стратегия активно использует один или несколько источников силы (Sources of Power) для преодоления центрального барьера, выявленного на этапе диагноза.

ПРАКТИКА: МИНИ-КЕЙС ПО ЯДРУ СТРАТЕГИИ

ЛОКАЛЬНЫЙ РИТЕЙЛЕР VS СЕТЕВОЙ ДИСКАУНТЕР: ПРИМЕР ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ



ЗАКЛЮЧЕНИЕ И КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ



01. Ядро стратегии

Фундамент: глубокий диагноз проблемы, четкая направляющая политика и координированные, согласованные действия.



02. Плохая стратегия

Избегайте 4 ловушек: пустословия (fluff), игнорирования реального вызова, подмены стратегии целями и плохих стратегических целей.



03. Источники силы

Используйте асимметрию, репутацию, рычаги влияния и специализированные знания для преодоления препятствий.



04. Модель трех горизонтов

Распределяйте инициативы во времени, балансируя между текущей эффективностью (H1) и будущими инновациями (H3).



05. Домашнее задание

Сформулируйте «ядро стратегии» для вашей компании или выбранного кейса (1 слайд: Диагноз → Политика → Действия).