

# Почему стратегические решения – особенные

**Ключевые слова:** cognitive strategies, strategic decision making, strategic management, когнитивные стратегии, стратегические решения, стратегическое управление

**Автор:** Федор Рагин

**Дата публикации:** 15.02.2017

**Лицензия:** © Федор Рагин. Копирование, распространение или иное использование разрешается после согласия правообладателя.

Профессор стратегии лозаннской бизнес-школы IMD Фил Розенцвейг считает, что волна исследований последнего десятилетия по теории принятия решений никак не изменила практику их принятия в компаниях.

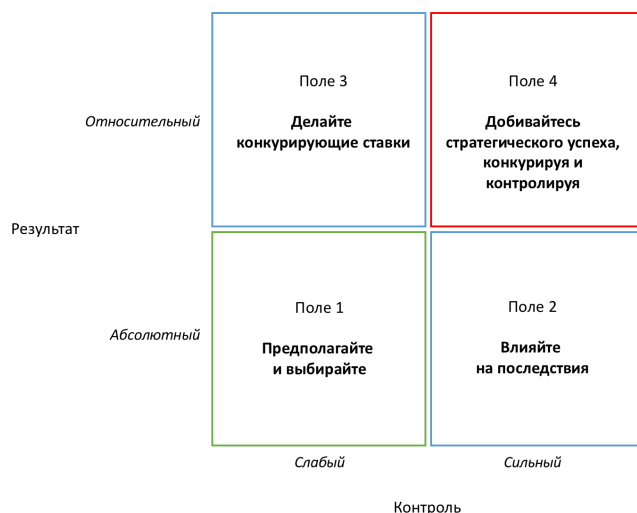
Он объясняет это не консерватизмом менеджеров, а тем, что исследовались не те типы решений, которые для них наиболее трудны и важны. По мнению Розенцвейга, малоизученными остались стратегические решения, хотя именно они в силу своей сложности и потенциальных последствий требуют теоретического изучения.

Люди обдумывают и обосновывают свои действия в широком спектре очень разных ситуаций, и использовать для всех их общий термин “решение” значит создавать путаницу, пишет Розенцвейг. Покупатель у полки с овсяными хлопьями – принимает решение. Старшеклассник перед списком вузов – принимает решение. Игрок за карточным столом – принимает решение. Компания, сопоставляющая инвестиции в новый продукт с вложениями в развитие нового рынка, – тоже принимает решение. Одно и то же слово для рутины и комплексных действий, для копеечных ставок и проектов с долгосрочными последствиями, для мелких тестов типа “что будет, если” и для необратимых шагов. Но есть смысл предположить, говорит профессор, что знание о том, как принимать решение в одной ситуации, вовсе не обязательно подходит для другой. И даже больше – оно вредно, потому что ведёт к ошибке.

В своей статье [1] Фил Розенцвейг разделяет всё множество решений на четыре типа, и предлагает для каждого особую стратегию.

Решения варьируются в двух измерениях: контроль и результат (см. иллюстрацию). Измерение “контроль” оценивает, насколько мы можем влиять на условия принятия решения и на его последствия. Выбираем из вариантов, предложенных нам, или сами формируем альтернативы? Решаем единожды и потом не можем изменить то, что происходит, или контролируем то, как разворачиваются события после нашего решения? Измерение “результат” характеризует то, как мы достигаем успеха. Получаем желаемое вне зависимости от того, что делают другие? Или сначала мы вынуждены добиться превосходства над конкурентами? То есть, наш результат абсолютен или относителен?

## Матрица Розенцвейга: стратегии принятия стратегических решений



Rosenzweig, P., "What Makes Strategic Decisions Different", Harvard Business Review, November 2013, <https://hbr.org/2013/11/what-makes-strategic-decisions-different>.  
Илл. к аннотации «Почему стратегические решения - особенные», © Федор Рагин, 2017-2021, «Эссе и аннотации» Vera Via Strategy Consultants, <https://veraviastrategy.com/what-makes-strategic-decisions-different>.

Комбинация двух измерений, пишет далее Розенцвейг, даёт четыре типа решений и стратегий их принятия:

### Поле 1. "Предполагайте и выбирайте".

Слабый контроль и абсолютный результат – это описание ситуации рутинного выбора. Например, овсянки в супермаркете. Вы не можете изменить то, что поставлено на полку и предложено вам. Кроме этого, вы выбираете, ориентируясь только на свои предпочтения, и действия других покупателей на результат вашего выбора никак не влияет. Вы просто возьмете подходящую вам овсянку. Ваш результат – абсолютен. Такой же он и в личных инвестиционных решениях: вы выбираете, акции какой компании купить, при этом вы не контролируете то, как они поведут себя завтра на бирже. Вам хочется больших доходов, но вам не нужно действовать лучше других: ваша цель – персональная выгода, и победа над конкурентами её не увеличит. Стратегия для поля 1, пишет Розенцвейг, это выбирать, основывая выбор на предположениях и предпочтениях.

### Поле 2. "Влияйте на последствия".

Многие решения сложнее, чем сопоставление предложенных вариантов или спекуляции о вещах, на которые мы не можем влиять. Очень часто в жизни мы прилагаем усилия, чтобы добиться желаемого. Представьте, что задача – решить, сколько времени займёт проект. Речь о том, что лежит в зоне нашего контроля (от кого, как не от нас, зависит, будет проект сделан быстро или медленно?) Здесь, говорит профессор Розенцвейг, главным инструментом становится позитивное мышление. Вера в то, что "всё получится", в большом числе случаев залог успеха. Оптимизм бессмыслен в выборе акций на бирже, но для решений в поле 2 он может работать весьма эффективно. Стратегия для поля 2 – выбирать, предполагая активное влияние на последствия вашего выбора.

### Поле 3. "Делайте конкурирующие ставки".

В третьем поле Розенцвейг вводит в модель конкурентную составляющую. Успешный

результат в решениях этого типа не абсолютен, пишет он, всё зависит от того, насколько вы хороши в сравнении с другими. Лучшие решения из поля 3 предвосхищают и нейтрализуют действия соперников. Это и есть стратегическое мышление, заключающееся, по мнению профессора, в поиске пути победы над конкурентом, который стремится победить тебя. Инвестиции в акции компаний – это типичные решения первого поля, но если вы участвуете в состязании, где инвестор с наивысшим доходом получает приз, вы переходите в “стратегическое” поле 3. Отныне вам следует принимать решения с оглядкой на конкурентов, предвидеть их шаги, и таким образом обеспечивать себе лучший шанс на победу. Стратегия для поля 3 по Розенцвейгу – это совершать выбор, который учитывает и преодолевает действия конкурентов.

#### **Поле 4. “Добивайтесь стратегического успеха, конкурируя и контролируя”.**

При принятии решений из четвертого, самого важного для стратегов поля должны сочетаться активный контроль последствий и достижение превосходства над соперниками. Это, подчёркивает Розенцвейг, важнейший вопрос и сама суть стратегического менеджмента. Там, где позитивное мышление позволяет контролировать последствия выбора, успеха добьётся только тот, кто способен пойти “дальше разумного”, подчёркивает Розенцвейг. Топ-менеджеры компаний – не покупатели в супермаркете и не инвесторы на бирже, делающие однозначный выбор. То, как они ставят цели, вдохновляют сотрудников, обеспечивают достижение, предопределяет исход стратегии. Более того, они руководят организациями, которые действуют в условиях конкуренции. Значит, быть лучше других – жизненная необходимость. Решения о выходе на новые рынки, о разработке нового продукта, о диверсификации бизнеса и многие другие требуют предвидения действий конкурентов и нахождения способов победы над ними.

Решения из поля 4 – самые сложные и масштабные по последствиям. Они наиболее важны для изучения, потому что востребованы практиками. Но именно из-за сложности, пишет Розенцвейг, их трудно воспроизвести в “лаборатории”, поэтому мы знаем о них меньше, чем о решениях из трёх других полей. При этом мы достаточно уверенно можем сказать, каких психологических качеств они требуют. Если возможно контролировать последствия выбора, то высокая самооценка и уверенность в своих силах – важнейшие качества для достижения успеха. Они тем более ценны там, где необходима твёрдая вера в способность компании победить соперников, достичь и удержать позицию лидера. Однако, замечает Розенцвейг, всё это не значит, что позитивное мышление само по себе – гарантия стратегического успеха. Просто в жёстких конкурентных условиях, где оптимизм влияет на успех принятых решений, оно добавляет шансов на победу.

[1] Rosenzweig, P., “What Makes Strategic Decisions Different”, Harvard Business Review, November 2013, <https://hbr.org/2013/11/what-makes-strategic-decisions-different>.

Постоянный линк: <https://veraviastategy.com/what-makes-strategic-decisions-different>

2021 Vera Via Strategy Consultants