

## **Тема 4. Развитие школ стратегического менеджмента**

1. Школа дизайна (проектирования)
2. Школа стратегического планирования
3. Школа позиционирования
4. Школа предпринимательства
5. Когнитивная (познавательная) школа
6. Школа обучения
7. Школа власти
8. Школа культуры
9. Школа внешней среды
10. Школа конфигурации

# 1. Школа дизайна (проектирования)

Школа дизайна рассматривает разработку стратегии как **процесс осмысления направлений развития организации**.

В основу стратегического процесса заложена модель SWOT-анализа.

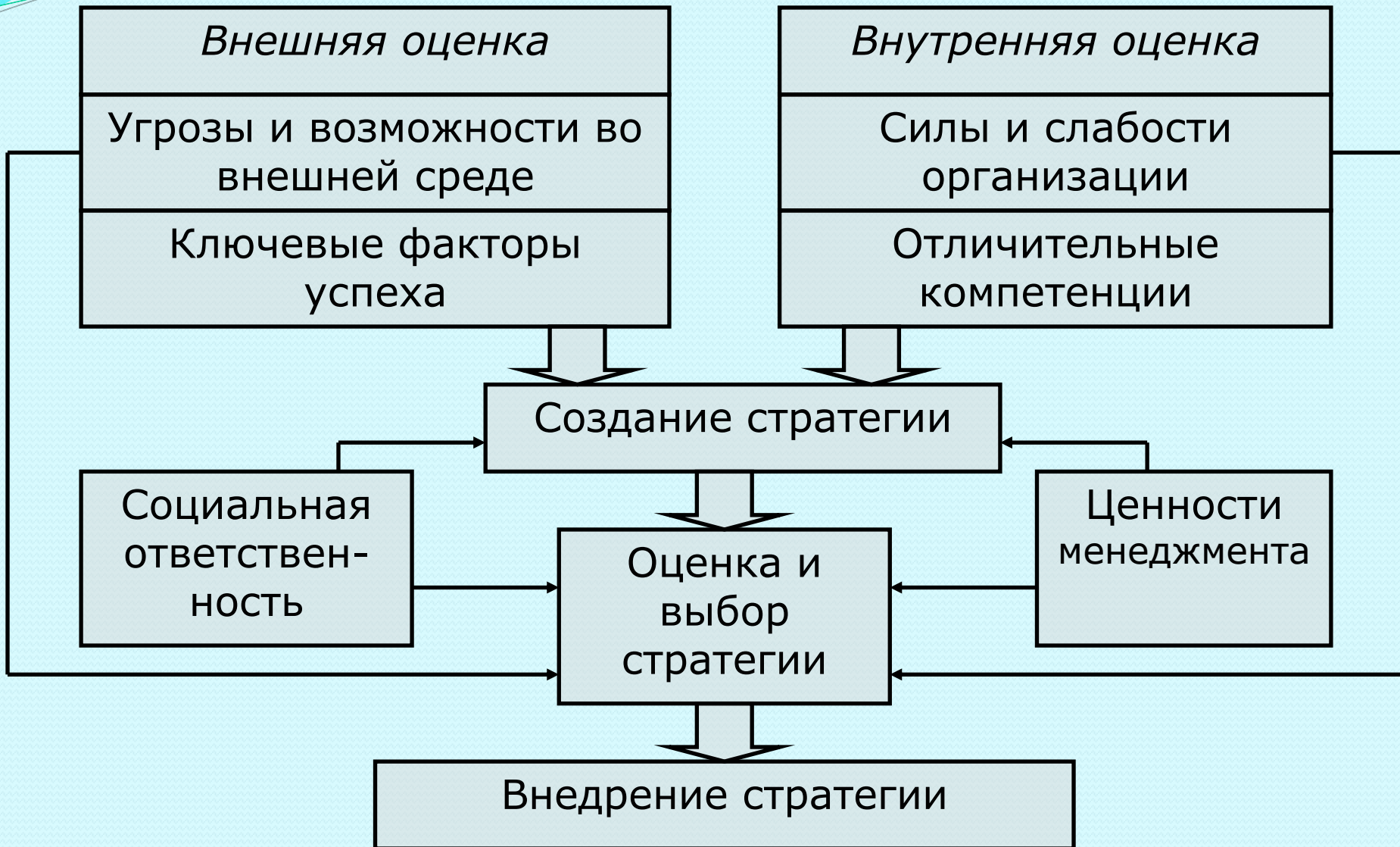
*Представители:* Ф. Селзник («Руководство в администрировании», 1957),

А. Чандлер («Стратегия и структура», 1962),

К. Эндрюс («Политика бизнеса», 1965).

**Девиз школы – «Достижение соответствия».**

# Модель дизайн-школы



## *Основные положения школы:*

1. Разработка стратегии – продуманный процесс сознательного мышления (продуманная стратегия);
2. Руководитель является главным стратегом;
3. Использование простой и неформальной модели построения стратегии (совещания);
4. Стратегия должна быть единственной в своем роде, уникальной (стратегический дизайн);
5. Формулируется стратегия как перспектива;
6. Структура управления организацией должна логически вытекать из стратегии.

На механизм управления стратегией также влияет система ценностей менеджеров (централизация, децентрализация, авторитарный, демократический стиль руководства и т.п.) и социальная ответственность (финансирование социальных проектов, развития инфраструктуры и т.п.). Организационный механизм формирования стратегии предполагает обсуждение результатов внешнего и внутреннего анализа, осмысление и выбор стратегии на совещаниях высшего руководства.

## Недостатки школы дизайна:

1. Разделение процесса формирования стратегии (менеджеры высшего звена) и процесса ее реализации (менеджеры среднего и низового звена управления);
2. Точное определение стратегии снижает гибкость организации;
3. Изменение стратегии не всегда требует изменения структуры управления;
4. Пренебрежение процессом обучения (ориентация на внешние возможности).

## 2. Школа стратегического планирования

Школа планирования рассматривает *формальный процесс* построения стратегии.

Основатели подхода:

- *И. Ансофф* («Корпоративная стратегия», 1965);
- *Дж. Штейнер* («Планирование для высшего руководства», 1969);
- *П. Лоранж* («Обзор эмпирически обоснованных исследований долговременных формальных процессов планирования при разработке корпоративной стратегии», 1979).
- **Девиз школы** – *«Предвидеть и готовиться».*

# Концепция стратегического планирования

Постановка задачи

Внешний аудит (прогнозы)

Внутренний аудит

Оценка стратегии

*Операционализация стратегии*

Стратегические планы

Тактические планы

Операционные планы

*Программы развития организации*



Представителями школы стратегического планирования разработаны и внедрены:

- *система сценарного (многовариантного) планирования* – разработка альтернативных стратегий на основе оптимистического и пессимистического прогнозов развития;
- *разработка системы стратегического контроля*, включающего такие этапы как стратегическое планирование, финансовый контроль (подразделения), стратегический контроль (подразделение – руководство).

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН (СТЭНФОРДСКИЙ ИНСТИТУТ)

ПЛАН РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

ПЛАН ДИВЕСТИЦИЙ

ПЛАН ДИВЕРСИФИКАЦИИ

ПЛАН СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

ПЛАН ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК

План ИИР (продукции, рынка,  
финансовый план ИИР,  
административный план ИИР)

ОПЕРАЦИОННЫЙ ПЛАН

Производственный план

Маркетинговый план

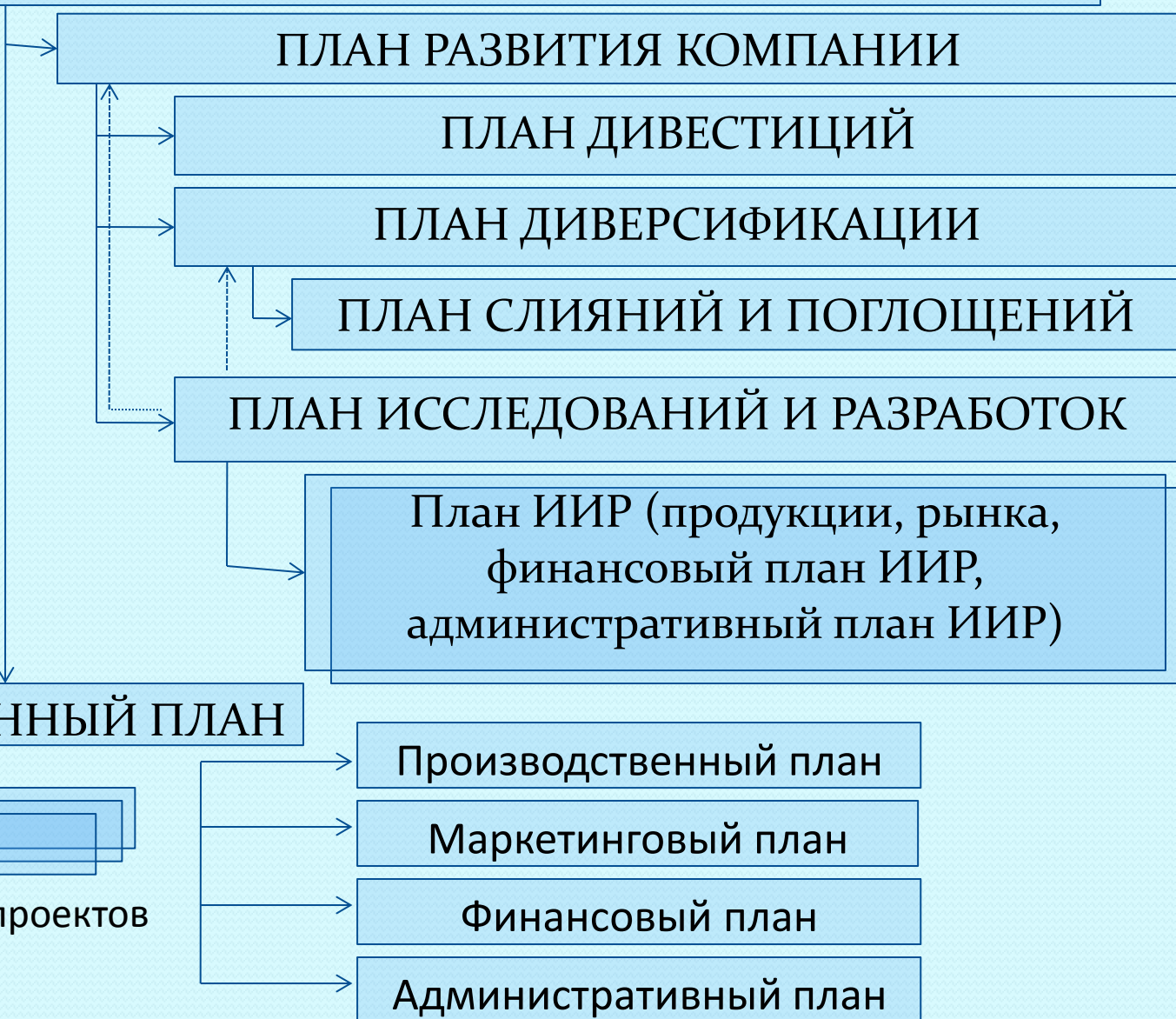
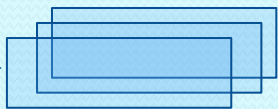
Финансовый план

Административный план

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ

ОПЕРАЦИОННЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ

Планы реализации проектов



*Механизм разработки стратегии* – формальные аналитические отчеты работников, стратегические планы руководства по результатам внешнего и внутреннего аудита.

Недостатки школы планирования:

- *ошибка предопределения.* Прогноз может оказаться неверным, в результате чего стратегия изначально обречена на провал;
- *ошибка разделения.* Плановики хорошо владеют информацией и могут манипулировать руководством (зависимость от плановиков);
- *ошибка формализации.* Формальное отношение снижает эффективность стратегии.

### 3. Школа позиционирования

- Школа рассматривает построение стратегии как *аналитический процесс*.
- Представители данного направления фокусируют свое внимание на содержании и классификации конкурентных стратегий.

Основные идеи школы позиционирования изложены в работах:

- *М. Портера* («Конкурентная стратегия», 1980);
- *Бостонской консалтинговой группы (БКГ)*.

## Исходные положения школы:

- формирование стратегии – это сделанный на основе аналитических расчетов выбор конкретной стратегической (рыночной) позиции;
- основную роль в организации играют аналитики, предоставляющие свои расчеты менеджерам;
- стратегия формулируется как позиция. Менеджеры обосновывают ключевые (генеральные) стратегии, ориентирующие предприятие на повышение его уровня конкурентоспособности.
- *генеральные (базовая) стратегии* – действия, направленные на занятие более выгодных позиций на рынке и обеспечение защиты от атак конкурентов.

Первый этап развития школы позиционирования основан на использовании военных «максим» при построении стратегий (Сунь-Цзы, Фон-Клаузевиц):

- ❑ реализовав стратегию, не следует повторять тактику;
- ❑ преимуществами обладает тот, кто делает первый ход (правило первого хода);
- ❑ условием эффективной стратегии является тщательный расчет, отсутствие расчетов – наименьшие шансы на успех.

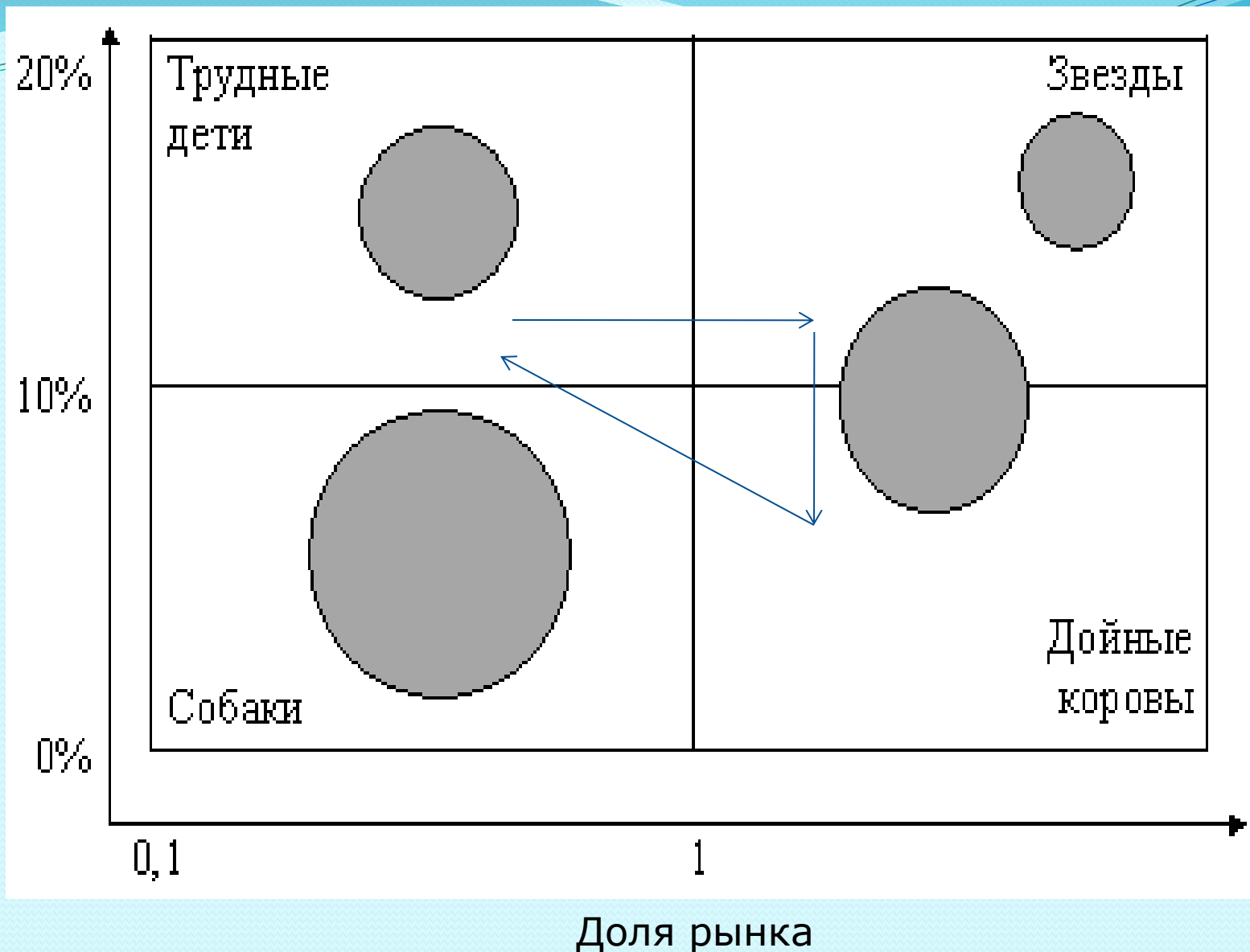
Второй этап развития школы относится к деятельности БКГ: матрица «рост-доля рынка», кривая опыта.

*Матрица «рост - доля рынка»* является частью системы портфельного планирования, т.е. распределения инвестиций между перспективными продуктами компании.

*Содержание стратегии* заключается в формировании портфеля товаров, обеспечивающего долгосрочную стабильность фирмы.

*Условие успеха* – наличие в портфеле перспективных товаров: «дойные коровы», «звезды», «трудные дети».

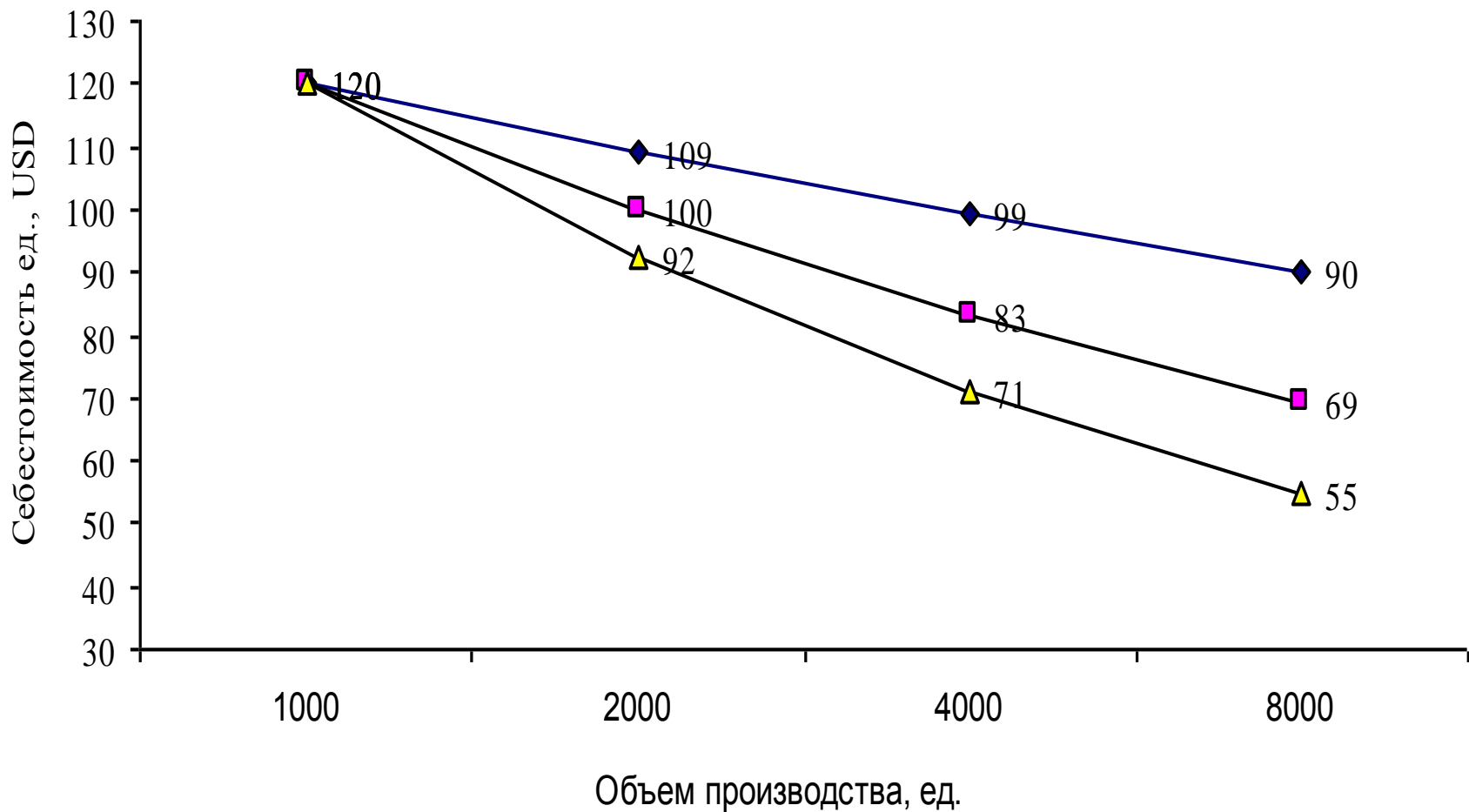
Рост продаж



Матрица БКГ для анализа стратегических возможностей предприятия



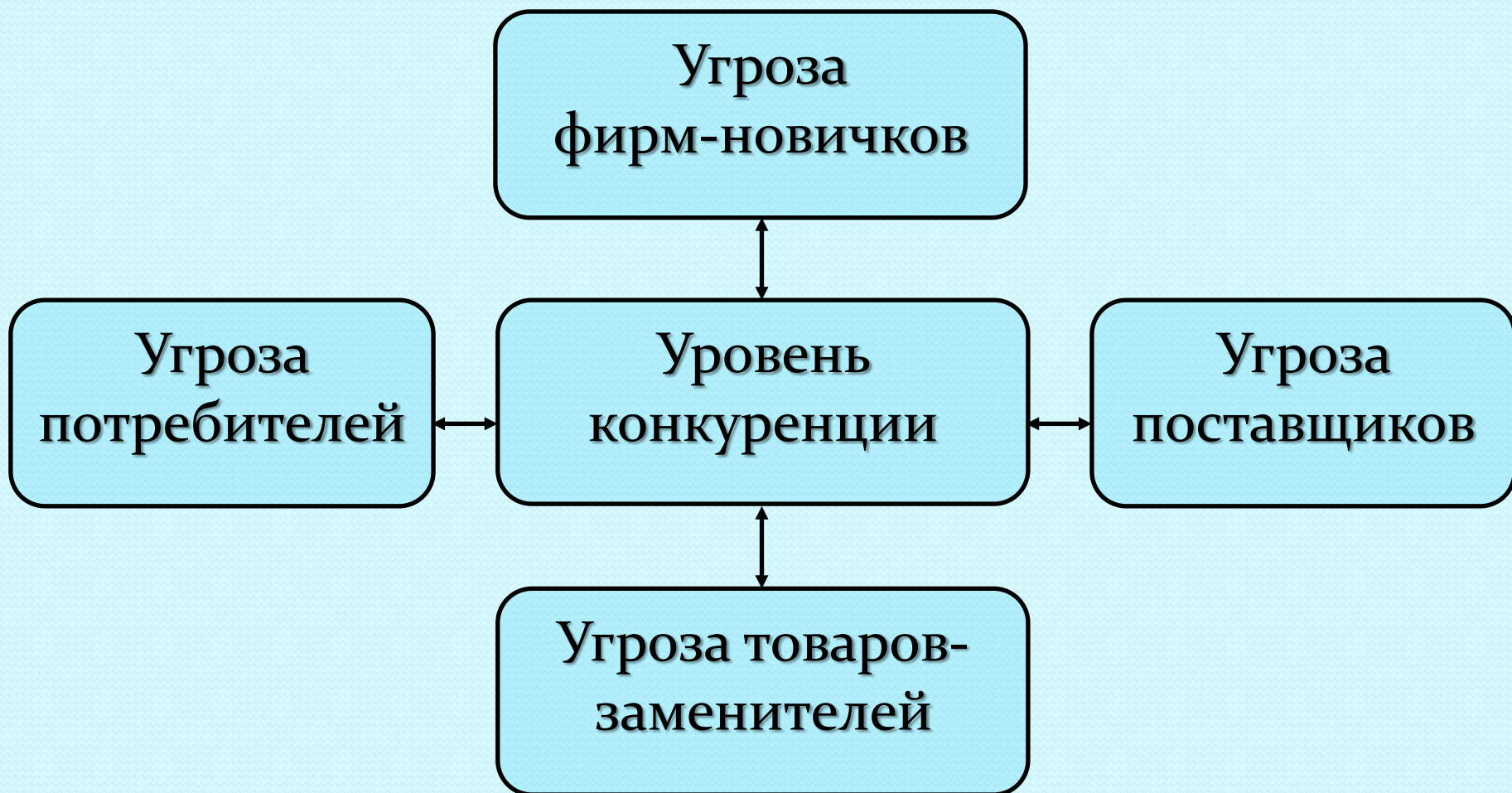
Опыт эксплуатации или кривая опыта БКГ.  
Исследователи пришли к выводу, что при удвоении совокупного объема выпуска товара издержки его производства уменьшаются на определенный процент, обычно от 10% до 30%. Т.о., фирмы учатся на собственном опыте – с постоянным коэффициентом роста.  
При прочих равных условиях фирмы, первые прорвавшиеся на рынок, имеют возможность быстро увеличить объем производства и продаж, снизить издержки. Это позволяет им использовать стратегии лидерства в издержках и создавать ценовые барьеры для новичков.



—◆— 10%-ное снижение издержек      —■— 20%-ное      —▲— 30%-ное

## Кривая опыта

Третий этап развития школы позиционирования относится к середине 70-х гг. и основан на модели конкурентного анализа М. Портера.



- Стратегия позиционирования - это реакция предприятия на рыночные угрозы (М. Портер). Под влиянием угроз выбираются стратегии:
- Стратегия лидерства на основе издержек – стремление организации к достижению минимальных производственных издержек в отрасли и поддержание низких цен.
- Стратегия дифференцирования – выпуск продукции уникального качества, отличной от стандартной продукции конкурентов.
- Стратегия фокусирования – концентрация внимания предприятия на определённых узких сегментах рынка (молодежь, пенсионеры и т.п.).

## 4. Школа предпринимательства

- Школа предпринимательства рассматривает построение стратегий как *процесс предвидения*.
- В основе этого процесса стоит руководитель и его личные качества (интуиция, здравый смысл, мудрость, опыт, проницательность), необходимые для разработки стратегии.
- *Видение* – мысленное представление стратегии, отраженное в сознании руководителя-стратега на основе интуитивного выбора направления развития.

## Основатели школы предпринимательства:

- *О. Коллинс и Д. Мур* («Создатели организации», 1970);
- *Б. Берд* («Предпринимательство и планирование», 1994);
- *Г. Минцберг* («Стратегическое мышление как “зрение”», 1991);
- *П. Друкер* («Менеджмент, нацеленный на результаты», 1992);
- *Й. Шумпетер* («Теория созидательного разрушения», 1980).

## Особенности предпринимательской стратегии:

- предприниматель делает акцент на активном поиске новых возможностей развития;
- в предпринимательских организациях власть сосредоточена в руках ее руководителя-лидера (предпринимателя-стратега);
- предпринимательская стратегия предполагает решительное движение к цели (одержимость идеей) вопреки неопределенности ситуации;
- главная цель предпринимательской организации – развитие за счет инноваций.

- Основной вклад школы – разработка идей формирования упреждающей стратегии, базирующейся на *индивидуальном руководстве* и *стратегическом видении*.

Предпринимательский подход используется:

- при создании новой организации, когда происходит выбор ее направления развития;
- на этапе реструктуризации предприятия, когда нужен харизматичный руководитель-лидер.

Главные недостатки школы:

- процесс разработки стратегии централизован;
- не учитывается мнение персонала, что снижает качество и поддержку стратегии снизу.



## 5. Когнитивная (познавательная) школа

- Когнитивная школа рассматривает создание стратегии как *ментальный процесс*.
- Школа приобрела особую популярность в 80-е гг.
- Основатели: *А. Дюгейм, Г. Саймон, П. Корнер и др.*
- Предмет исследования – внутреннее содержание процессов формулирования стратегии фирмы (способность стратегического мышления).
- Стратегия – результат гармоничного сочетания творческого подхода, интуиции и способности менеджера структурировать и анализировать информацию для стратегического выбора.

## Основные положения когнитивной школы:

- стратегия – это результат протекающего в сознании стратега процесса познания;
- когнитивные стратегические карты (схемы, табл., диаграммы) помогают расшифровывать информацию и смоделировать стратегию;
- стратегия имеет форму концепции (перспективы);
- руководители часто слишком настойчиво поддерживают «свои» стратегии, что снижает гибкость процесса управления.

Особое внешнее окружение – реально существующие независимые от организации обстоятельства, определяющие выбор стратегии.

В целях *повышения эффективности стратегии* менеджер должен развивать свои аналитические способности и применять современный инструментарий (стратегические карты, схемы, алгоритмы, таблицы, структуры, специальное программное обеспечение и др.).

*Недостатки когнитивного подхода:*

- представлена модель, направленная на развитие стратегического мышления;
- признается пассивная роль стратега при использовании внешних возможностей;
- не обоснован механизм реализации стратегии.

## 6. Школа обучения

- Школа обучения рассматривает создание стратегии как *развивающийся процесс* (накопление опыта).
- Представители подхода считают, что внешняя среда организации настолько сложна и хаотична, что практически невозможно сформулировать стратегию, соответствующую реальной динамике рынка и организации.
- По их исследованиям лишь 10% стратегий реализуется из-за характерных им недостатков.
- Девиз школы – «Учиться, учиться, учиться».

## Представители школы обучения:

- *Дж. Марч* («Бихейвиористская теория фирмы», 1963);
- *Дж. Куинн* («Стратегия перемен: логический инкрементализм», 1980);
- *Р. Паскаль* («Искусство японского менеджмента», 1981);
- *Г. Сью* («Больше стратегий эффективных, меньше стратегий заумных», 1982);
- *Дж. Бауэр, К. Прахалад* и др.

## Основные положения школы обучения:

- в условиях хаотичной внешней среды выработка стратегии должна иметь форму процесса обучения (накопление стратегического опыта);
- лучшим «учеником» в организации должен быть руководитель, который должен выявлять стратегические инициативы персонала;
- коллективное обучение происходит посредством участия в реализации новых проектов развития на базе выявленных инициатив;
- основой будущей стратегии становятся инициативы, доказавшие свою эффективность.

## Преимущества подхода:

- сотрудники участвуют в процессе разработки стратегии;
- рассматривается большее количество альтернативных путей развития бизнеса;
- повышение квалификации работников происходит постоянно на рабочем месте;
- стратегия есть результат накопленного стратегического опыта деятельности фирмы;
- повышается мотивация и степень поддержки стратегии снизу.

Пример: финская компания Nokia, имеющая столетнюю историю, первоначально была занята в целлюлозно-бумажной отрасли.

В 1980 гг. компания специализировалась на производстве автошин, бумажной продукции, бытовой техники и в сфере телекоммуникаций.

В 1992 году, достигнув определенных успехов в сфере телекоммуникаций, руководство приняло решение сконцентрировать усилия в этой отрасли и распродало другие непрофильные предприятия. Концентрация позволила стать лидером в производстве мобильных телефонов.



## Недостатки подхода школы обучения:

- отсутствие чёткой стратегии на первоначальном этапе развития организации, что не всегда обоснованно (кризис, реформирование).
- проблема стратегического «дрейфа», когда организация постепенно отходит от стратегии, обосновывая это необходимостью адаптации;
- возможность негативного обучения, когда руководство не признает безнадежность ситуации и повышает инвестиции за счет заемных средств.

Эффективность управления – это умение учиться и реализовывать действенные стратегии.

## 7. Школа власти

- Школа власти рассматривает построение стратегии как *переговорный процесс*.  
Направления исследований:
- *школа микровласти* – использование политических «игр» в стратегическом процессе;
- *школа макровласти* – влияние организации на поведение внешних субъектов рынка.

По мнению представителей школы оптимальная стратегия не быть реализована, т. к. внутри организации постоянно идет борьба за власть (доступ к ресурсам) между внутренними и внешними коалициями.

## Представители школы власти:

- *А. Макмиллан* («Формулирование стратегии: политические концепции», 1978);
- *Г. Минцберг* («Политические игры в организации», 1989);
- *Дж. Пфедфер* и *Г. Салансик* («Внешний контроль над организациями», 1978);
- а также *Дж. Сарразин*, *Р. Фримен* и др.

Представители школы микровласти описывают три основные политические игры (стратегии):

- «*государственный переворот*» – смещение руководства (захват власти) при сохранении системы управления;
- «*мятеж*» – смена руководства и подсистем управления (стратегия, структура и т.п.);
- «*массовое волнение*» – коллективное выражение недовольства существующей властью в целях способствования (препятствия) изменениям.

*Стратегия* – результат переговоров между коалициями по разрешению конфликта по поводу распределения ресурсов (власти).

- Подход школы макровласти предполагает достижение организацией такого состояния, при котором она способна с выгодой для себя использовать внешних субъектов рынка.
- *Стратегия* – результат переговоров с субъектами внешней среды (правительство, поставщики, конкуренты и др.).

### *Реализация политических стратегий:*

- внешний контроль со стороны организации;
- анализ коалиций и создание контрcoalиций;
- маневрирование ресурсами;
- кооперативные стратегии (сети, альянсы и др.).

## Преимущества *политических стратегий*:

- дарвиновский отбор лидеров внутри организации и на рынке в целом;
- обсуждение и решение всех существенных сторон проблемы в процессе переговоров;
- стимулирование перемен (кооперация может приводить к удешевлению продукта).

## *Недостатки школы:*

- преувеличение роли власти в организации;
- стратегия отражает интересы меньшинства (главенствующей коалиции).

## 8. Школа культуры

- Школа культуры рассматривает построение стратегии как *коллективный процесс* и концентрирует внимание на роли культуры в поддержании стратегической стабильности.
- Школа культуры развивается в 80-90-е годы благодаря успехам японских корпораций в области управления персоналом.
- *Представители школы:* Э. Петтигрю, Дж. Джонсон, Дж. Лорш, Т. Питерс, Р. Уотерман, Б. Вернерфельт и др.

- *Организационная культура* ассоциируется с коллективным познанием и является своеобразным «мнением организации», общими *убеждениями*, которые отражаются в традициях, привычках, преданиях, символах, сооружениях и продуктах организации.
- Сильная культура базируется на «идеологии». Например, идеология японских компаний заключается в высокой лояльности персонала, взаимопомощи, коллективизме.
- Содержание культуры во многом определяется национальными и отраслевыми факторами.



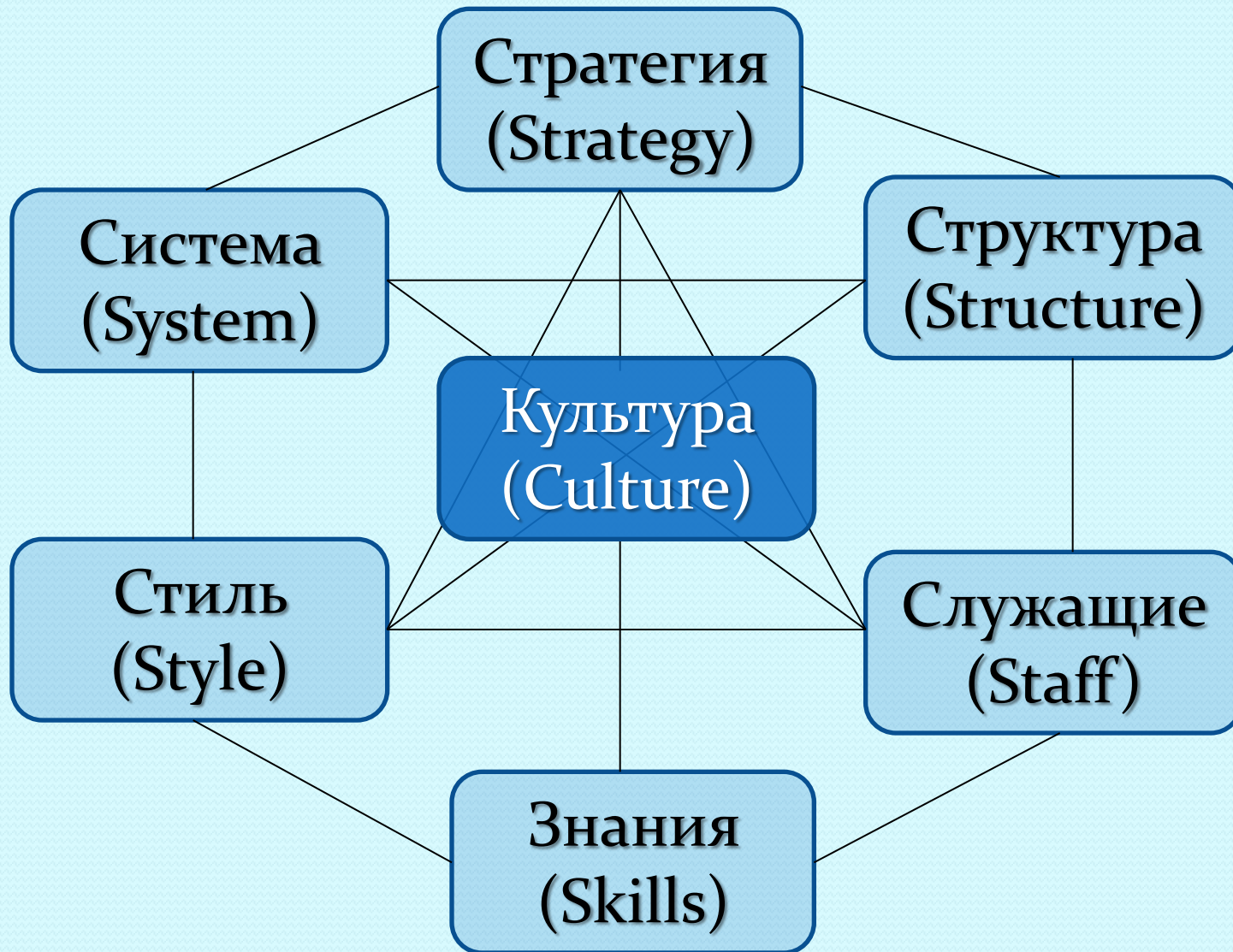
## Положения школы культуры:

- формирование стратегии – процесс социального взаимодействия персонала;
- поведение индивида, группы есть результат приобщения к определенной культуре;
- стратегия принимает форму перспективы либо позиции, отражающей интересы большинства сотрудников (согласование);
- в основе процесса лежат традиционные способы ведения бизнеса (поддержка текущей стратегии вместо стратегии перемен).

## *Взаимосвязь культуры и стратегии:*

- стиль принятия решений;
- сопротивление изменениям. Решение проблемы: учреждение менеджера «без портфеля», внешние управляющие, обучение, ротация менеджеров;
- доминирующие ценности (уровень обслуживания, качество, новаторство и т.п.). Взаимосвязь культуры с ценностями фирмы обоснована в модели управления «7-С» (Т. Питерс, Р. Уотерман);
- культурные противоречия (стратегии слияния, поглощения, создание совместных предприятий).

# Модель управления 7-С фирмы МакКинси



## *Преимущества подхода* школы культуры :

- поддержка и лояльность сотрудников;
- повышение удовлетворенности персонала;
- высокая степень реализации стратегии;
- рассмотрение альтернативных мнений.

## *Недостатки подхода:*

- проблема единомыслия и «застой» в компании;
- сложности согласования мнения работников;
- старые традиции препятствуют переменам (новые технологии → сокращение персонала).

## 9. Школа внешней среды

- Школа рассматривает построение стратегии как *реактивный процесс*, т.е. процесс обеспечения адекватной реакции фирмы на происходящие во внешнем окружении изменения.

Представители школы:

- *Д. Миллер* («Создание стратегии и среда: третья связь», 1982);
- *Г. Минцберг* («Циклы организационных изменений», 1992);
- *М. Хананн и Дж. Фриман* («Популяционная экология организаций», 1984).

## Направления исследований школы:

- *теория ситуационных факторов* предполагает обоснование стратегии как процесса адаптации организации к факторам внешнего окружения (стабильность, комплексность, разнообразие рынка и враждебность).
- *теория экологии популяций* использует дарвиновскую модель «изменение – отбор – закрепление» при разработке стратегии, обеспечивающей достаточный запас ресурсов для выживания организации в особых «экологических» (конкурентных) нишах. Изменения – результат случайных инноваций.

- *теория институционального давления* рассматривает внешнюю среду как «хранилище» ресурсов двух типов: экономических (деньги, земля, машины) и символических (уважение, авторитет). Стратегия – приобретение экономических ресурсов и их преобразование в символические, обеспечивающие защиту от внешнего давления.
- Руководство рассматривается как *пассивный элемент стратегического процесса*, его задача – идентификация внешних сил и обеспечение необходимой адаптации организации.

## *Недостатки школы внешней среды:*

- стратегии носят абстрактный характер. Неумелый стратег может не преодолеть сложности среды, а умелый – использовать их на благо организации;
- безальтернативность действий по отношению к изменениям внешней среды (упреждающие стратегии фирм-лидеров доказывают обратное);
- осуществление выбора под давлением конкурентной ниши (внедрение совершенно нового продукта создает новый рынок – влияние конкуренции ограничено).



## 10. Школа конфигурации

- Школа конфигурации рассматривает построение стратегии как *процесс трансформации организации*.
- Представители подхода исследуют проблемы реализации стратегии трансформации на различных этапах жизненного цикла организации.
- *Конфигурация* – устойчивая структура организации и внешнего окружения.
- *Трансформация* – процесс реформирования фирмы, разработки и реализации новой стратегии.
- Стратегический менеджмент – наука об изменениях.

## Основатели школы конфигурации:

- *Д. Миллер* («Стратегии и структуры конфигураций: в направлении к синтезу», 1986);
- *П. Хандавалл* («Влияние среды на организацию стратегии фирмы», 1985);
- *М. Бир* («Шесть шагов к эффективным изменениям», 1990).

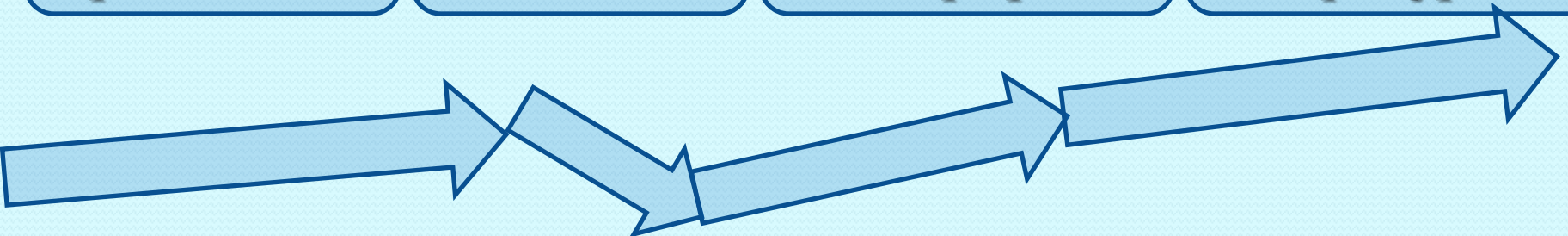
### *Этапы развития организации*

Стабильное  
развитие

Стагнация  
бизнеса

Трансформа-  
ция фирмы

Новая форма  
конфигурации



## *Основные положения школы:*

- продолжительное время организация развивается как устойчивая конфигурация (форма);
  - периодически стабильность нарушается и требуется трансформация (квантовые скачки);
  - периоды устойчивости и реструктуризации формируют жизненный цикл организации;
  - цель менеджмента – управлять трансформацией и сохранить жизнеспособность организации;
  - стратегии имеют форму *концепций, планов, позиций, видения, схем, обучения, политики* и т.д.
- Главное условие – адекватность ситуации** (каждая школа – отдельная конфигурация).

Квантовая теория перемен описывает процессы, характерные для крупных компаний, которые длительное время сопротивляются изменениям из-за стандартизированных методов ведения бизнеса.

В результате положение устойчивости в таких организациях нарушается через определенные периоды времени трансформационными толчками, обеспечивающими прорыв организации к дальнейшему росту и развитию. Эдхократические организации (целевые), как правило, развиваются более равномерно.

## *Модели поведения фирм (Р. Майлз и К. Сноу):*

- *«Защитник»* беспокоится о стабильности в целях сохранения своей доли рынка за счет цены, качества, технологии, контроля;
- *«Разведчик»* ведет активный поиск новой продукции и рыночных возможностей (иногда даже в ущерб прибыльности);
- *«Аналитик»* занимает промежуточное положение между «защитником» и «разведчиком» (min risks & max profitability);
- *«Подчиненный»* отличается хаотичными реакциями на внешнюю среду (fiasco ways).

## *Стратегии трансформации организаций:*

- *эволюционно-институциональное строительство – поэтапное реформирование;*
- *многоплановый фокус – комплексное развитие или реструктуризация бизнеса;*
- *рефокусирование – изменение ориентиров развития компании, оказавшейся в застое;*
- *гонка за лидером – ориентация на быстрые результаты (копирование, продажа имущества);*
- *систематическая перестройка;*
- *мобилизация на уровне отдела – разработка стратегии целевыми группами.*

## Недостатки подхода школы конфигурации:

- квантовые скачки в развитии организации. В реальности большинство организаций следуют модели поэтапных изменений (инкрементализм);
- обобщения конфигурационного подхода являются несколько произвольными и усложняют процесс разработки стратегии;
- трудности в выборе адекватной модели, соответствующей ситуации (и ее оценки).



Спасибо за внимание