

### 3. РАЗВИТИЕ ШКОЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

#### 3.1. Школа дизайна (проектирования, моделирования)

Школа дизайна (проектирования, моделирования) рассматривает процесс разработки стратегии как *процесс осмысления стратегических направлений развития организации*. Школа дизайна выражает наиболее влиятельную и представительную точку зрения на процесс формулирования стратегии, а ее ключевые идеи лежат в основе многих базовых курсов по стратегическому менеджменту. В организационный процесс разработки стратегии данная школа положила модель SWOT-анализа, который предусматривает анализ сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон предприятия с точки зрения возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) внешней среды.

Истоки школы моделирования восходят к работам Филипа Селзника («Руководство в администрировании», 1957), Альфреда Чандлера («Стратегия и структура», 1962) и Кеннета Эндрюса («Политика бизнеса», 1965).

В общих чертах, дизайн-школа предлагает модель построения стратегии как попытки достижение соответствия внутренних и внешних возможностей организации (рис.3.1). Отсюда и девиз школы – «Установление соответствия».

Основные положения школы включают следующие принципы:

1. *Формирование стратегии есть продуманный процесс сознательного мышления (продуманная стратегия)*. Эффективные стратегии создаются в ходе напряженного и жестко контролируемого мыслительного процесса. Построение стратегии – не врожденная, а приобретенная с опытом способность или интуитивное умение, которому необходимо обучаться.

2. *Ответственность за стратегический процесс ложится на руководителя предприятия, который является главным стратегом организации*. В конечном счете, школа дизайна признает единственного стратега, которым выступает располагающийся на вершине организационной пирамиды руководитель. Такая постановка вопроса не только предполагает, что все остальные члены организации исполняют в разработке стратегии лишь подчиненные роли, но и не допускает участия в процессе людей со стороны (за исключением членов совета директоров, обязанных оценивать предложенные стратегии).

3. *Модель построения стратегии должна быть достаточно простой и неформальной* (коллективное обсуждение на совещаниях, собраниях). Стратегия должна быть ясной для того, кто ее создает и, если это вообще возможно, четко сформулированной, чтобы остальные члены организации могли понять ее.

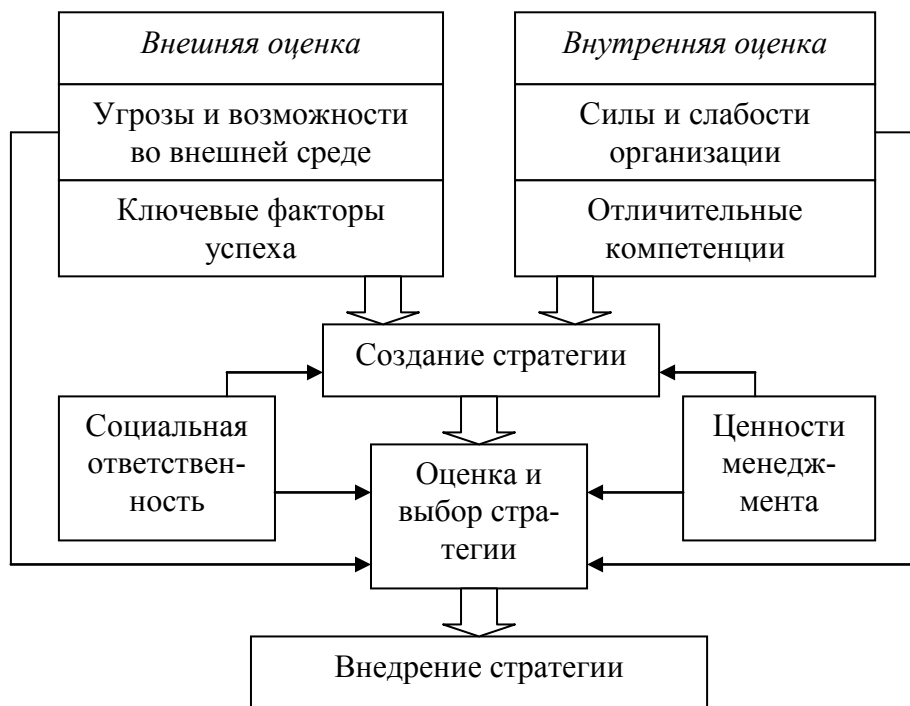


Рис.3.1. Основная модель дизайн-школы

4. *Стратегия должна быть единственной в своем роде: лучшей, полученной в результате индивидуального моделирования.* Разработка стратегии основывается не на общих для всех случаев переменных, а на требованиях конкретной ситуации. Как следствие, школа дизайна практически не затрагивает содержания стратегии, внимание ее сторонников концентрируется на процессе разработки, который должен быть, прежде всего, «творческим актом», основанным на отличительных компетенциях организации. Стратегия разрабатывается в результате индивидуального исследования внутренней и внешней среды и соответствует возможностям предприятия.

5. *Процесс моделирования стратегии считается завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива.* Предполагается наличие цельной картины – общей стратегии, основной концепции веде-

ния бизнеса. Стратегия предстает как перспектива, к определенному моменту времени полностью сформированная и готовая «к употреблению».

6. *Процесс реализации стратегии осуществляется, когда стратегия окончательно сформулирована и является уникальной (ориентирована на укрепление сильных сторон предприятия). Школа дизайна четко разграничивает формулирование стратегии и ее реализацию. Ее представители отделяют процесс мышления от действий в полном соответствии с классическими представлениями о рациональности (оценка, следующее за ней предписание, а затем действие). Центральным пунктом такого разделения является допущение о том, что структура должна логически вытекать из стратегии.*

В соответствии с разработанной моделью школы дизайна при обосновании стратегии учитываются сформулированные в процессе внешнего анализа *факторы успеха организации* (низкий уровень конкуренции, устойчивый рост спроса, ослабление государственного регулирования экономики и т.п.) и *внутренние сильные и слабые стороны, конкурентные возможности* (низкие издержки, широкий ассортимент, высокая доля рынка и т.п.), а также *ценности менеджмента и социальная ответственность*. Ценности менеджмента определяют систему используемых руководством технологий менеджмента (централизация или децентрализация управления, авторитарный или демократический стили руководства и т.п.), которые влияют на формирование организационного механизма управления стратегией. Социальная ответственность определяет участие организации в реализации программ социального развития региона, в котором она работает. Это улучшает организационные коммуникации с общественной средой и местными органами власти, улучшает репутацию предприятия в лице его клиентов или потребителей, обеспечивая предпосылки для устойчивого роста.

Организационный механизм разработки стратегии с позиций школы дизайна является неформальным процессом. Это означает, что осмысление будущей стратегии развития предприятия осуществляется на совещаниях, собраниях управленческого персонала. Руководство первоначально дает задания различным функциональным и производственным службам провести анализ внешней и внутренней среды и представить общие заключения и выводы высшему руководству, которое в конечном итоге вырабатывает долгосрочную стратегию на основе обсужденных на очередных совещаниях сильных и слабых сторонах предприятия. При этом конкретные стратегические решения не

оформляются документально, что делает стратегию гибкой по отношению к изменениям внешнего окружения организации.

Недостатки школы дизайна:

1) *при оценке сильных и слабых сторон учитывается текущее положение предприятия и в определенной степени присутствует пренебрежение процессом обучения.* Например, многие организации на первоначальных стадиях развития действуют методом проб и ошибок. С течением времени у них появляется опыт, на основе которого формулируются альтернативные стратегии. Таким образом, данный подход в большей степени может быть использован в организациях, которые функционируют на рынке достаточно длительное время. Менее эффективен данный подход для новых организаций;

2) *в соответствии с позициями школы при изменении стратегии должна быть изменена структура управления организацией.* В реальной действительности структура формируется достаточно длительное время и не всегда её изменение может обеспечить дальнейшее устойчивое развитие организации. Структура организации в определенных ситуациях может быть более устойчивой, нежели стратегия;

3) *точное определение стратегии снижает гибкость организации.* Точные стратегии ограничивают поле зрения, указывая исключительно на главное направление, и могут помешать осуществить стратегические изменения (когда возникает такая необходимость). Иначе говоря, стратегия будет актуальной лишь некоторый период времени в зависимости от изменений рынка;

4) *отделение процесса формулирования стратегии от реализации, отрыв мышления от действий,* т.е. в соответствии с принципами данной школы, формулирует стратегию высшее руководство, реализует – среднее, низовое звено. При таком подходе используются централизованные методы управления и игнорируется стратегический принцип совместной деятельности персонала.

### **3.2. Школа планирования**

Школа планирования рассматривает построение стратегии как *формальный процесс*. Период появления школы планирования фактически совпадает с датой «рождения» дизайн-школы. Наибольшее влияние на развитие идей школы стратегического планирования оказали работы Игоря Ансоффа («Корпоративная стратегия», 1965), Джорджа Штейнера («Планирование для высшего руководства»,

1969) и Питера Лоранжа («Обзор эмпирически обоснованных исследований долговременных формальных процессов планирования при разработке корпоративной стратегии», 1979).

В рамках данной школы впервые разработана концепция стратегического планирования развития организации, которая включает следующие основные стадии:

1) *стадия постановки задач*. На первой стадии происходит идентификация важнейших альтернативных стратегий, формулируются основные варианты развития, соответствующие возможностям предприятия; определяется, в каком направлении должна двигаться фирма в целом и ее подразделения;

2) *стадия внешнего аудита* заключается в анализе внешней среды и составлении качественных прогнозов о ее будущем состоянии. Приверженцы школы планирования уделяют подобным прогнозам большое внимание, так как в случае невозможности контроля над средой невозможно и прогнозирование – следовательно, планирование становится бессмысленным. Отсюда вытекает девиз школы планирования – «Предвидеть и готовиться» к предстоящим изменениям;

3) *стадия внутреннего аудита* заключается в планировании состояния и развития внутренней среды организации; формальная оценка сильных и слабых сторон предприятия, его финансового потенциала для реализации новых стратегических целей;

4) *стадия оценки стратегии* заключается в проведении финансового анализа сформулированной стратегии, включает расчет прибыльности инвестиций, оценку конкурентных стратегий, анализ рисков, стоимостную кривую и т.д.;

5) *стадия операционализации стратегии* представляет собой детализацию стратегии по срокам и влечет за собой установку целого ряда иерархий планирования:

- а) долгосрочные стратегические планы (5 лет);
- б) среднесрочные (2-3 года);
- в) краткосрочные (годовые) операционные планы.

Параллельно иерархии планирования формируется иерархия задач, бюджетов, подстратегий – корпоративных, функциональных (формирование маркетинговой, производственной, финансовой, административной и кадровой стратегий);

б) *программирование процесса в целом* – это составление стратегических программ реализации стратегии, взаимоувязывающих дея-

тельность всех функциональных и производственных подразделений, финансовых источников в единый механизм реализации стратегии.

Таким образом, отличие школы стратегического планирования от дизайн-подхода заключается в формализации стратегического процесса, т.е. необходимости составления определенного документа – стратегического плана. Кроме того, школа стратегического планирования внесла в организационную модель такие новые элементы как *операционализация и программирование стратегии*. По существу данная школа добавляет к модели дизайна, моделирования стратегии конкретный механизм ее реализации.

Современная система стратегического планирования включает следующие виды планов, используемые организациями (рис.3.2.).

Последующими достижениями школы стратегического планирования являются:

- *система сценарного (многовариантного) планирования* стратегии – формирование нескольких вариантов стратегий согласно составляемым прогнозам развития рынка (оптимистический и пессимистический);

- *разработка системы стратегического контроля*, включающего такие этапы как стратегическое планирование, финансовый контроль (подразделения), стратегический контроль (подразделение – руководство).

Недостатки школы стратегического планирования:

- 1) *ошибка предопределения* – разработка качественной стратегии возможна лишь при условии предвидения изменений определенной среды (составление качественного прогноза). Однако в реальной действительности долгосрочные прогнозы часто оказываются ненадежными;

- 2) *ошибка разделения*. Сбор и подготовка аналитического материала для разработки стратегии осуществляется плановиками, руководство на основе данных результатов анализа формулирует будущую стратегию. В результате руководство зависимо в определенной степени от плановиков.

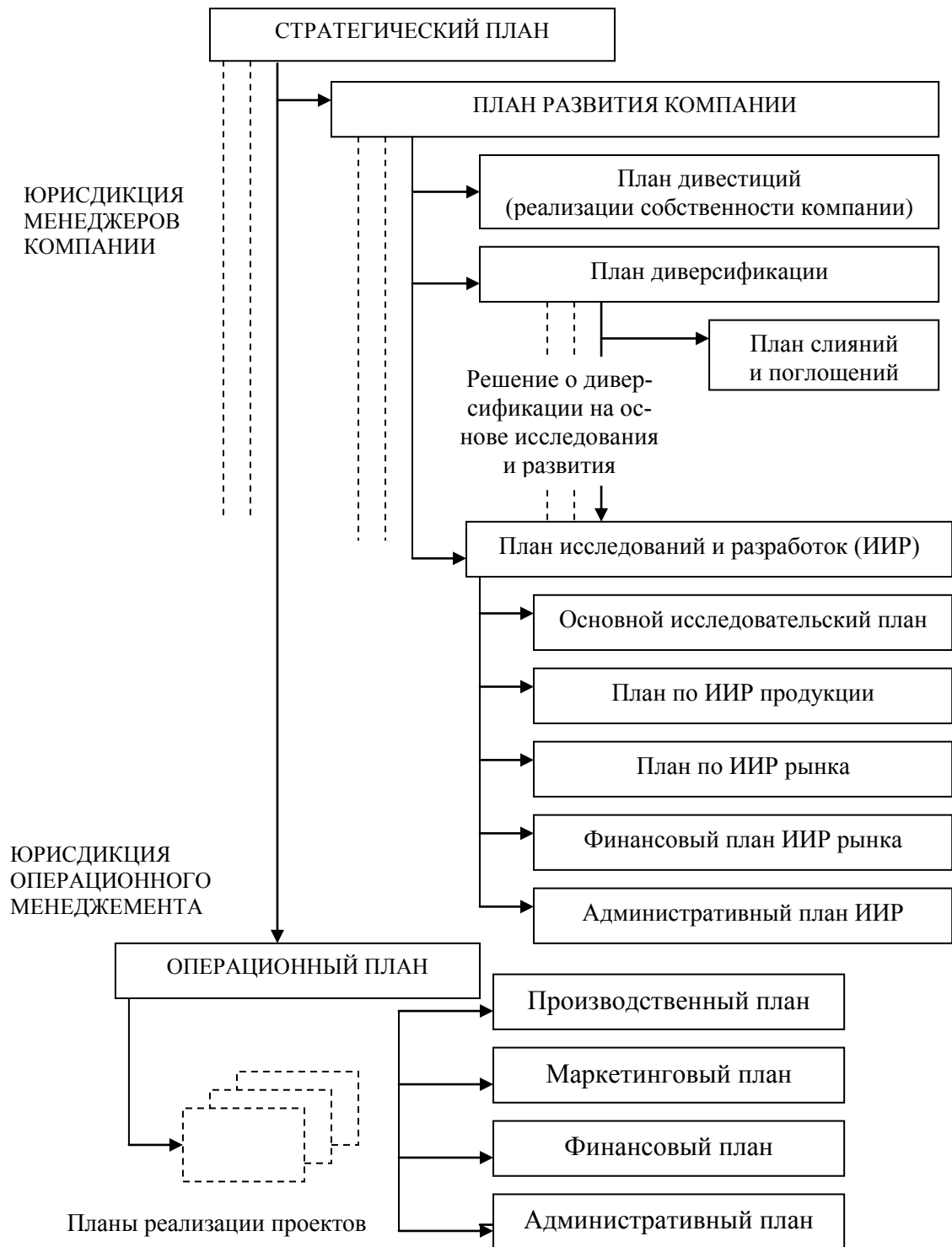


Рис. 3.2. «Система планов» Стэнфордского исследовательского института

Разрабатываемые стратегии могут быть неэффективными в силу того, что руководство делает стратегический выбор на основании общей информации, не вникая в детали. Кроме того, информация может быть неполной, не своевременной, ненадежной;

3) *ошибка формализации*. Стратегическое планирование рассматривается школой не как помощь в процессе создания стратегий, а как выработка стратегии и некая замена интуиции, творческого начала. Жесткие правила и процедуры, формальное отношение к стратегическому процессу снижает эффективность инновационной деятельности персонала организации, снижая ее конкурентный потенциал. В реальной действительности система стратегического планирования является процессом реализации стратегии, а не её разработки.

### **3.3. Школа позиционирования**

Школа позиционирования рассматривает построение стратегии как *аналитический процесс*. Представители данного направления признают многие исходные положения школ планирования и дизайна, добавляя со своей стороны два важных положения. Во-первых, признание важности стратегий самих по себе, а не только процесса их формирования. Во-вторых, школа позиционирования фокусирует свое внимание на содержании стратегий, определяя систему стратегического менеджмента.

Основополагающие идеи школы позиционирования изложены в работе М. Портера («Конкурентная стратегия», 1980), а также в исследованиях Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

Исходные положения школы заключаются в следующем:

1) стратегии представляют собой ключевые рыночные позиции предприятий, которые могут быть идентифицированы в процессе аналитических исследований;

2) данные рыночные позиции являются экономическими и конкурентными, составляют основу будущей стратегии. Поэтому стратегия сформулирована как позиция;

3) процесс формирования стратегии – это сделанный на основе аналитических расчетов выбор конкретной стратегической позиции;

4) основная роль в стратегическом процессе играют аналитики, предоставляющие свои расчеты менеджерам, ответственным за разработку перспективной стратегии;



5) в соответствии с подходом формулирование стратегии как позиции означает, что менеджеры должны обосновать ключевые (генеральные) стратегии, ориентирующие предприятие в будущем на достижение более высокого уровня конкурентоспособности на рынке.

Под *ключевыми (генеральными) стратегиями* понимаются стратегии, которые направлены на занятие более выгодных позиций на рынке и обеспечение защиты от атак настоящих и будущих конкурентов. Данные стратегии также называют *стратегиями позиционирования*, т.е. изменения или укрепления конкурентного положения предприятия на рынке. В соответствии с положениями школы позиционирования для каждой из отраслей имеется ограниченное число генеральных или ключевых стратегий как, например, дифференцирование товара и концентрация на определенном диапазоне предпринимательской деятельности.

Первая волна развития школы позиционирования основана на использовании военных «максим» при построении стратегий. Основные примеры стратегических максим:

- реализовав стратегию, не следует повторять тактику. Необходимо реагировать на изменяющиеся обстоятельства бесчисленным количеством способов;

- преимуществами обладает тот соперник (конкурент), кто делает первый ход (правило первого хода);

- равновесие противника должно быть нарушено не в ходе, а перед решительным наступлением;

- условием эффективной реализации стратегии является тщательный расчет. Недостаточные расчеты ведут к низкой эффективности стратегии, отсутствие расчетов – наименьшие шансы на победу.

Вторая волна развития школы позиционирования относится к деятельности консультантов и связана с формулированием определенных оснований (параметров, условий) относительно содержания стратегии позиционирования. Коренные изменения в отношении стратегий связаны с деятельностью Бостонской консалтинговой группы и предложенными ее сотрудниками концепциями матрицы «рост - доля рынка» и кривой опыта.

*Матрица «рост - доля рынка»* является частью системы портфельного планирования, т.е. исследования распределения фондов в соответствии с потребностями различных направлений бизнеса в диверсифицированной компании.

Содержание стратегии заключается в определении перспективного портфеля товаров, обеспечивающих долгосрочную стабильность развития предприятия на рынке. Условие преуспевания компании – наличие у нее портфеля товаров, характеризующихся различными темпами роста объемов продаж и различными долями рынка.

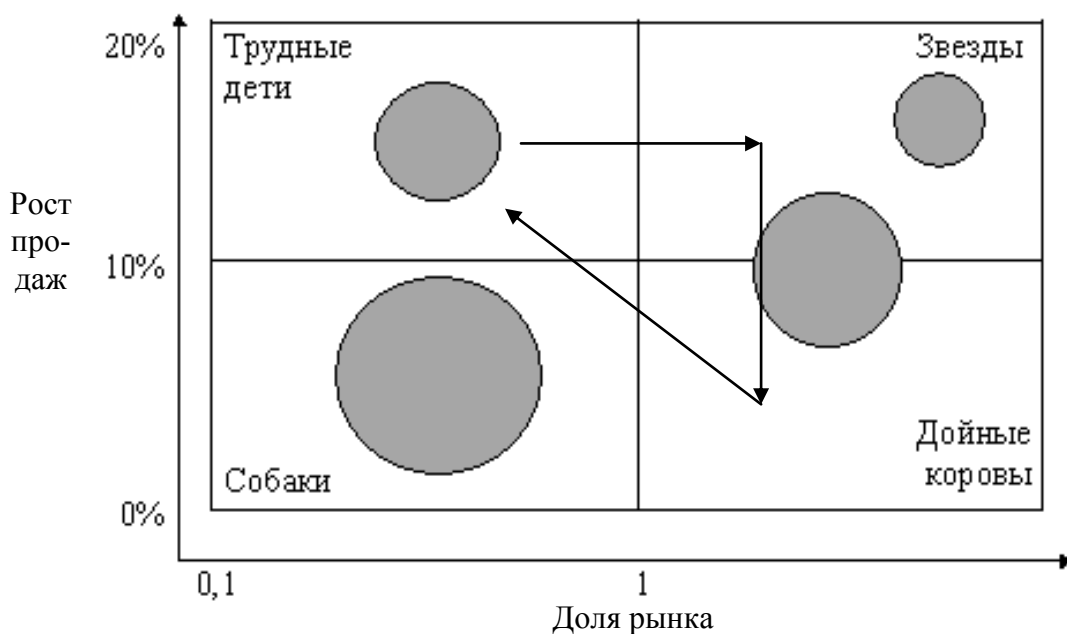


Рис. 3.3. Представление модели БКГ для анализа стратегических возможностей

Товары с высокой долей рынка на медленно растущих рынках – это «денежные дойные коровы», которые приносят большой объем денежных средств, превышающих необходимые для поддержания их доли рынка реинвестиции.

Товары с низкой долей рынка на медленно растущих рынках – это «собаки», которые приносят определенную прибыль, но она полностью должна реинвестироваться в поддержание их доли на рынке. Наиболее целесообразное решение – отказ от производства такого товара, так как он находится на пике спада кривой жизненного цикла.

Товары с низкой долей рынка и высокими темпами роста относятся к «трудным детям», требующим намного больше средств, чем они в состоянии самостоятельно генерировать. Это новые, пока малоизвестные, но достаточно перспективные товары. При отсутствии дополнительных инвестиций они «отстают в развитии» и «умирают».

«Трудные дети» требуют больших денежных инвестиций для покупки доли рынка, стимулирования роста продаж. Товар с низкой долей рынка на быстро растущем рынке является обузой до тех пор, пока он не станет лидером.

Товар с высокой долей рынка на быстрорастущем рынке входит в категорию «звезд» и, как правило, приносит желаемую прибыль. Если товар останется лидером, то компания может ожидать огромного притока денег в тот момент, когда рост рынка замедлится, и потребность в реинвестициях сократится. Угасающая «звезда» постепенно «перерождается» в «денежную дойную корову», обеспечивающую большие объемы продаж, высокую прибыль, стабильность и безопасность, излишек денежных средств, которые можно инвестировать в развитие других видов бизнеса.

Только диверсифицированная компания со сбалансированным портфелем может использовать свои силы для правильной капитализации и возрастающих конкурентных возможностей.

Организационная стратегия управления портфелем означает включение в его структуру следующих групп товаров:

1) товаров - «звезд», обеспечивающих развитие производства на рентабельной основе;

2) товаров - «денежных дойных коров», обеспечивающих излишки денежных ресурсов, используемых на другие цели развития организации (в том числе и на финансирование «трудных детей»);

3) товаров - «трудных детей», при наличии у предприятия достаточных ресурсов для финансирования их развития и перехода в категорию «звезд».

Используются портфельные стратегии в крупных диверсифицированных фирмах, в которых имеется множество групп продуктов, которые можно распределить на определенные категории. В данных группах товаров происходит постоянная динамика и переход товаров из одной группы в другую («трудные дети» – «звезды» – «денежные потоки» – «собаки»). Это позволяет организации создать условия для постоянного обновления портфеля товаров и обеспечения долгосрочной финансовой прибыли.

*Опыт эксплуатации или кривая опыта БКГ.* Появление «кривой опыта» как категории датируется 1936 г. Исследователи пришли к выводу, что при удвоении совокупного объема выпуска определенного товара издержки его производства уменьшаются на определенный

процент, обычно от 10% до 30% (рис.3.4). Другими словами, фирмы учатся на собственном опыте – с постоянным коэффициентом роста.

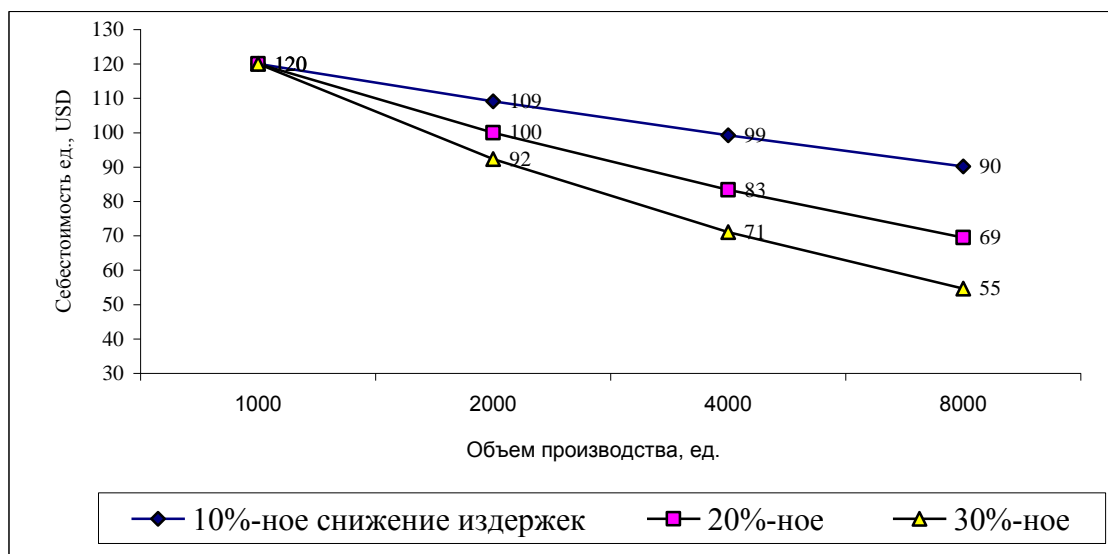


Рис.3.4. Кривая опыта или эксплуатации

Согласно выводам БКГ, при прочих равных условиях фирмы, первые прорвавшиеся на рынок, имеют возможность быстро увеличить объем производства и продаж, и снизить, таким образом, производственные издержки. Это позволяет им использовать стратегии лидерства на основе издержек и создать определенные барьеры для входа новых субъектов на рынок.

Стратегии в соответствии с кривой опыта должны быть направлены на определенный захват рынка, увеличение доли и, соответственно, получение эффекта снижения издержек за счет масштаба деятельности предприятия.

Третья волна развития школы позиционирования относится к середине 70-х гг. и базируется на проведении эмпирических исследований взаимосвязей между внешними условиями и внутренними стратегиями компаний.

Основу исследований представляет *модель конкурентного анализа М. Портера* (рис.3.5). Данная модель описывает основные угрозы со стороны рынка, их возможное влияние на содержание стратегии организации:

1) *угроза со стороны новичков рынка*. В модели предусматривается, что рынок (отрасль) представляет собой определенный клуб,

участие в котором определяется соответствующими условиями (барьерами входа/выхода из отрасли). В качестве барьеров может быть достигаемая в соответствии с кривой опыта экономия у крупных производителей (продавцов), объем вложений при организации нового производства, действующее законодательство и т.д. При наличии высоких барьеров формируется своеобразный клуб с дружественной конкуренцией. При отсутствии барьеров формируется высоко конкурентная группа, каждый из участников которой не имеет возможности оказать заметное влияние на ситуацию в отрасли (на рынке). В данном случае при дружественной конкуренции используются, к примеру, совместные кооперативные стратегии. При наличии высоко конкурентной группы используются наступательные стратегии, направленные на увеличение своей выгоды за счёт более слабых конкурентов;

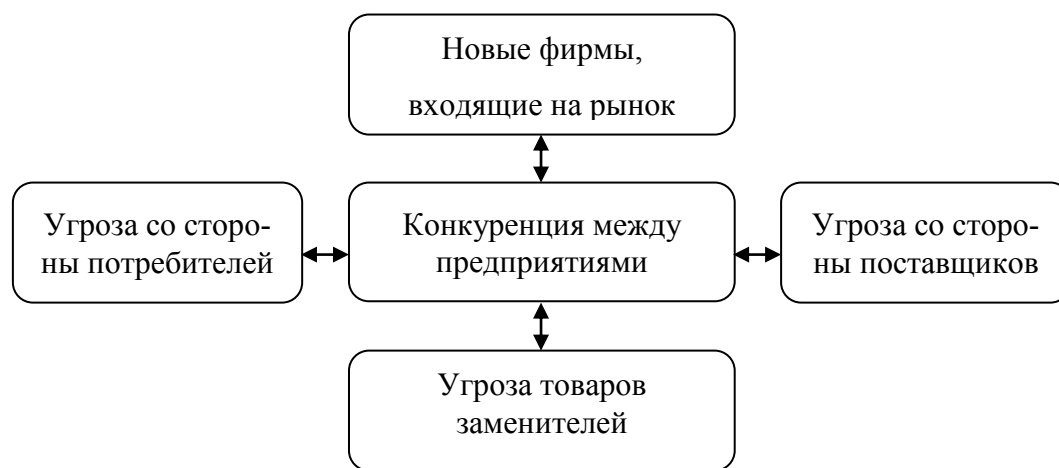


Рис.3.5. Модель конкурентного анализа М. Портера

2) *рыночная власть поставщиков фирмы*. Поскольку поставщики стремятся получить за свои товары наивысшие цены, между фирмами и их поставщиками обычно развивается острая конкуренция. Преимуществом обладает та сторона, которая имеет больше возможностей выбора (фирма продает продукцию большому числу покупателей или производит уникальные товары). В данном случае рыночная власть поставщика определяется в зависимости от его производства, объемов производства других поставщиков, уровня цен, качества обслуживания и т.д. Данные характеристики влияют на возможности альтернативного выбора предприятия-клиента. Основными механизмами регулирования отношений может быть заключение экс-

ксклюзивных соглашений с поставщиками, формирование долгосрочных контрактов, налаживание хороших отношений с лучшими поставщиками в отрасли и т.д.;

3) *рыночная сила клиентов*. Способность клиентов воздействовать на поставщика зависит от объема закупок, информированности о ценах, качестве товаров, содержании сервисного обслуживания и др.;

4) *угроза со стороны товаров заменителей*. Уровень конкуренции зависит во многом от того, в какой мере товары одной отрасли могут быть заменены альтернативной продукцией. Инновации в одной отрасли могут привести к негативным последствиям для смежных отраслей промышленности;

5) *интенсивность конкуренции в отрасли*. В поисках наиболее выгодной позиции предприятия постоянно маневрируют, используют наступательные подходы друг против друга, либо приходят к необходимости сосуществования, могут формировать стратегические альянсы. В целом это может создавать условия для развития отрасли при преимущественном использовании кооперирующих стратегий либо приводить к спаду, если компании преимущественно используют агрессивные стратегии захвата рынка.

Под влиянием этих сил предприятия выбирают различные виды стратегий позиционирования:

1. *Стратегия лидерства на основе издержек* заключается в стремлении организации к достижению минимальных производственных затрат в отрасли.

2. *Стратегия дифференцирования* предполагает выпуск продукции уникального качества, отличной от стандартной продукции других конкурентов в отрасли.

3. *Стратегия фокусирования* – концентрация внимания предприятия на определённых узких сегментах рынка (определенные группы клиентов, товаров или регионы).

Недостаток подхода школы позиционирования заключается в том, что она направляет организации к стратегической специализации и предлагает ограниченные варианты стратегий, что может сузить рамки возможного роста и развития организации. В реальной действительности стратегические подходы должны быть многообразными и уникальными, включать элементы стратегических уловок по отношению к конкурирующим предприятиям.

### 3.4. Школа предпринимательства

Школа предпринимательства рассматривает построение стратегий как *процесс предвидения*. Данная школа описывает разработку стратегии сквозь призму действий одного человека, руководителя организации, но в отличие от дизайн-школы, подчеркивает значение свойственных только ему состояний и процессов – интуиции, здравого смысла, мудрости, опыта, проницательности. На этом строится понимание стратегии как перспективы, ассоциируемой с идеей и интуитивным выбором направления развития, именуемым *видением*.

Соответственно центральным понятием школы предпринимательства является *видение*, т.е. мысленное представление стратегии, рожденное или отображенное в сознании руководителя организации.

Представители школы предпринимательства главным образом исследуют поведение предпринимателя как сильного лидера, руководителя организации. Основные позиции школы заложены в работах О. Коллинс и Д. Мур («Создатели организации», 1970), Б. Берда («Предпринимательство и планирование», 1994), Г. Минцберга («Стратегическое мышление как “зрение”», 1991), а также в работах П. Друкера, Д. Макклеланда, Й. Шумпетера.

Г. Минцберг выделяет следующие особенности, характеризующие предпринимательский подход к созданию стратегии:

- предприниматель делает акцент не столько на построении стратегии, сколько на активном поиске новых возможностей развития;
- в предпринимательских организациях власть сосредоточена в руках ее руководителя-лидера (предпринимателя);
- создание стратегии в предпринимательском стиле характеризуется решительным движением к цели вопреки неопределенности внешней ситуации;
- развитие – главная цель предпринимательской организации.

В соответствии с положениями школы, построение стратегии базируется на следующих основных положениях:

1. Стратегия существует в сознании руководителя/лидера в виде перспективы, а именно интуитивного выбора направления развития и предвидения будущего организации.

2. Процесс формирования стратегии базируется на жизненном опыте и интуиции руководителя организации независимо от того, рождается идея стратегии в его сознании или он воспринимает ее извне.

3. Руководитель целеустремленно, даже одержимо, продвигает свою концепцию, лично контролируя ее осуществление, чтобы в случае необходимости внести в процесс своевременные коррективы.

4. Для стратегического предвидения характерна гибкость, а предпринимательская стратегия является одновременно и продуманной, и неожиданно возникающей, и развивающейся (учитывающей изменения внешних обстоятельств).

5. Предпринимательскую организацию отличает гибкость, т.к. она представляет собой относительно простую, чутко реагирующую на указания руководителя-лидера структуру.

6. Предпринимательская стратегия направлена на поиск новых возможностей развития и соответственно в большей степени защищена от влияния прямой конкуренции в рыночной нише.

Основной вклад школы предпринимательства заключается в разработке идей формирования упреждающей стратегии, при создании которой главную роль играет индивидуальное руководство и стратегическое видение. Такой стиль управления особенно эффективен в первые годы существования организации, когда происходит выбор направления развития.

Одним из главных недостатков школы является то, что формирование стратегии относится преимущественно к деятельности одного человека, но практически не объясняется сам стратегический процесс, остающийся в глубинах познавательной способности человека «черным ящиком». На практике большинство руководителей не всегда обладает способами предвидения, в результате стратегия является неэффективной и остается нереализованной. Единственный совет предпринимательской школы для организации, испытывающей трудности – поиск нового руководителя.

Второй недостаток школы – развитие культуры зависимости и подчинения в организации. Школа укрепляет миф о том, что организация в своих решениях о дальнейших шагах должна полагаться на одного - двух талантливых руководителей, а остальные сотрудники должны реализовывать их идеи.

В целом, позиции школы наиболее эффективно могут быть применены на двух основных этапах развития организации:

1) этап становления, когда организации необходим сильный руководитель-провидец;



2) этап полного обновления, на котором организация нуждается в сильном руководителе-лидере, который способен сплотить персонал в единую команду и реализовать реформы в организации.

В других ситуациях эффективнее и целесообразнее опираться на коллективные процессы обоснования стратегии, которые хотя и характеризуются определенной медлительностью, но отличаются большей объективностью.

### 3.5. Когнитивная (познавательная) школа

Когнитивная (познавательная) школа рассматривает создание стратегии как *ментальный процесс*. Сторонники данного подхода опираются на исследования когнитивной психологии и анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека (руководителя – стратега). Основными представителями школы являются А. Дюгейм, Г. Саймон, К. Швенк, П. Корнер и др.

Когнитивная школа является развивающейся школой, которая особую популярность в стратегическом менеджменте приобрела в 80-е гг. Ее предметом исследования является содержание внутренних процессов формулирования стратегии организации.

Образно говоря, представители данного направления, исследуя процесс формирования стратегии, анализируют мыслительные способности руководителей-стратегов, которые на основе творческого подхода и интуиции распознают в имеющейся внутренней и внешней информации возможные пути развития организации – т.е. стратегию. При этом под интуицией понимается способность человека анализировать, группировать, организовывать информацию для быстрого распознавания будущей стратегии.

Основные положения школы заключаются в следующем:

1. Формирование стратегии есть протекающий в сознании стратега процесс познания.

2. Следовательно, стратегии зарождаются как перспективы (в форме концепций, схем, фреймов), которые предписывают способы получения информации из окружающей среды.

3. Эта информация, прежде чем будет расшифрована с помощью когнитивных схем, алгоритмов проходит сквозь искажающие фильтры (неэффективную коммуникацию), или является интерпретацией существующего положения вещей. В свою очередь, видимый мир можно моделировать, структурировать и конструировать.

4. Созданные стратегии в большинстве случаев далеки от совершенства. Тем не менее, их изменение связано с большими трудностями даже в случае, если стратегии перестали быть продуктивными.

В соответствии с позициями школы признается наличие особого внешнего окружения, которое определяется как реально существующее, объективное, независимое от организации. Анализ внешней среды ведет к открытию или обнаружению обстоятельств, которые уже ждут, чтобы их обнаружили. После этого намечается соответствующая им стратегия.

В рамках данной школы разработаны определенные алгоритмы, схемы, соответствующее программное обеспечение для обработки информации, ее структурирования, более точного определения тенденций развития рынка и выбора перспективной стратегии деятельности организации.

Выделяют следующие основные недостатки подхода:

- проведены главным образом теоретические исследования процесса формулирования стратегии, изучение познавательных способностей человека;

- не объяснены механизмы оптимизации стратегии, необходимости ее адаптации к рыночным изменениям, подчеркивается пассивная роль стратега при использовании внешних возможностей;

- недостаточное внимание уделено непосредственному механизму реализации стратегии.

Таким образом, в целях повышения эффективности стратегического менеджмента когнитивная школа предлагает рекомендации по развитию наиболее важных способностей менеджера – умения анализировать и структурировать исходную информацию. Для расширения этих возможностей менеджер должен уметь применять и развивать соответствующий инструментарий (карты, схемы, таблицы, ПО).

### **3.6. Школа обучения**

Школа обучения рассматривает создание стратегии как *развивающийся процесс (процесс накопления опыта)*. Представители подхода считают, что внешняя среда организации настолько сложна и хаотична, что практически невозможно сформулировать стратегию, соответствующую реальной динамике рынка и организации. Поэтому, девиз школы – «Учиться, учиться, учиться».

Представителями школы обучения являются Дж. Куинн («Стратегия перемен: логический инкрементализм» 1980), Гордон Сью («Больше стратегий эффективных, меньше стратегий заумных», 1982), Р. Паскаль («Искусство японского менеджмента», 1981), Дж. Марч («Бихевиористская теория фирмы», 1963), а также Дж. Бауэр, Р. Бургельман, К. Прахалад и др.

Предметом исследования школы является технология разработки стратегии, а не ее формулирования, определение её содержания исходя из накопленного практического опыта. По данным исследований представителей школы обучения, лишь 10% сформулированных стратегий реально реализуются на практике. Основными причинами этого являются:

- отрыв процесса стратегического мышления от стратегических действий (руководство формулирует стратегию, средний уровень – реализовывает);

- излишняя прямолинейность, предначертанность запланированной стратегии и ориентация на административный контроль процесса реализации. В то время как наиболее успешные стратегии являются развивающимися, т.е. возникают спонтанно на основе обучения, проб и ошибок в предпринимательской деятельности на рынке.

Основные положения школы обучения:

- 1) сложное, непредсказуемое внешнее окружение наряду с необходимостью постоянного обновления информации о состоянии рынка определяет низкую эффективность стратегического процесса, препятствует осуществлению взвешенного контроля. Следовательно, выработка стратегии должна иметь форму процесса обучения (накопление положительного и отрицательного опыта деятельности);

- 2) лучшим «учеником» в организации должен быть руководитель, однако в большинстве случаев в организациях имеет место обучение коллектива. Поэтому главной задачей менеджера является выявление стратегических инициатив со стороны персонала;

- 3) процедура обучения носит развивающийся характер, в основе которого лежит использование и реализация выявленных стратегических инициатив. С течением времени, те стратегические инициативы, которые доказали свою эффективность, становятся основой будущей долгосрочной стратегии.

Таким образом, первоначально стратегии появляются в организации как схемы действий из прошлого. Накопленный положительный опыт является основой будущей стратегии.

Подход обучения может выглядеть следующим образом. Например, одно крупное мебельное предприятие, длительное время пользовалось услугами внешней рекламной компании. Просчитав уровень расходов, которые необходимо нести на данную деятельность, руководство решило поэкспериментировать и создать собственную рекламную фирму, чтобы попытаться снизить свои затраты на продвижение либо получить более заметный эффект. Через некоторое время, после реализации серии удачных рекламных кампаний со своей продукцией, предприятие решило оказывать платные услуги другим предприятиям отрасли. Кроме того, предприятие пошло дальше и приобрело соответствующее оборудование для крупноформатной печати наружной рекламы. Накопив определенный опыт в рекламной деятельности, руководство решило диверсифицироваться в другие отрасли экономики и использовать свою известную марку при продвижении новых видов продукции.

Таким образом, подход обучения связан с экспериментированием, производством новой продукции, освоением новых сфер деятельности, которые предоставляют возможность накопления дополнительного опыта в предпринимательской деятельности. Например, финская компания Nokia, имеющая столетнюю историю происхождения, первоначально была занята в целлюлозно-бумажной промышленности. В 1980 гг. она представляла собой крупный промышленный конгломерат и специализировалась на производстве резиновых шин, бумажной продукции, бытовой электронной аппаратуры и в сфере телекоммуникаций. Вхождение компании в сферу цифровых сотовых технологий способствовали климатические условия в Финляндии, при которых исключительно дорого обходились прокладка и обслуживание традиционных линий проводной телефонной связи. В результате на рынке были востребованы услуги сотовой связи. Достигнув определенных успехов в этой области, руководство компании в 1992 году приняло решение сконцентрировать свои усилия на развитии телекоммуникаций и распродало другие предприятия, не связанные с данной отраслью. Концентрация усилий на одной отрасли и накопленные ранее рыночные возможности позволили компании достигнуть мирового лидерства в сфере цифровых сотовых технологий. Данный пример показывает на определенное обучение организации в процессе ее развития, освоения новых технологий и вхождения на новые рынки.

Недостатки подхода школы обучения:

1. Отсутствие чёткой стратегии развития на первоначальном этапе (или в краткосрочной перспективе). В соответствии с позициями школы, стратегия определяется по ходу деятельности организации, что при определённых условиях нецелесообразно (кризис, необходимость реформ и т.д.).

2. Наличие проблемы стратегического «дрейфа», при которой организация постепенно отходит от принятой стратегии, обосновывая это естественной потребностью в адаптации. Эффективность управления заключается в том, чтобы одновременно успевать учиться и реализовывать действенные стратегии.

3. Следование данному подходу при определенных обстоятельствах может приводить к негативному обучению, например, когда организация не желает признать безнадежность ситуации и стремится повысить свои инвестиции в надежде возмещения убытков в будущей перспективе.

### 3.7. Школа власти

Школа власти рассматривает построение стратегии как *переговорный процесс*. Основное содержание подхода отражено в работах А. Макмиллана («Формулирование стратегии: политические концепции», 1978), Г. Минцберга («Политические игры в организации», 1989), Дж. Пфеффера и Г. Салансика («Внешний контроль над организациями», 1978), а также в работах Дж. Сарразина, Р. Фримена и др.

Школа власти в отличие от предыдущих школ трактует процесс формирования стратегии как открытую борьбу за власть, делая особый акцент на важности использования менеджерами властных и политических методов. В определенном плане стратегии данной школы могут быть названы политическими.

В рамках данной школы сформировалось два подхода:

1) *микровласти*, которая имеет отношение к игре политических сил – нелегитимной или легитимной власти – внутри организации, прежде всего в процессах стратегического управления;

2) *макровласти* – изучает использование властных рычагов самой организацией по отношению к внешним субъектам рынка.

Сторонники школы власти утверждают, что оптимальная стратегия не только не может быть реализована, но и сформулирована в принципе. Конкурентные цели индивидов и коалиций всегда приводят к тому, что заранее разработанная стратегия будет постоянно нару-

шаться и искажаться в силу того, что люди непрерывно играют в разного рода «политические игры».

Представители *подхода микровласти* описывают три основные политические игры:

1) «*государственный переворот*» означает смещение действующего руководства (захват власти изнутри при сохранении системы управления). В деятельности организации это чаще всего проявляется как неожиданная смена власти;

2) «*мятеж*» направлен не только на смену руководства, но и на изменение отдельных систем функционирования организации (например, стратегии, организационной структуры и т.п.);

3) «*массовое волнение*» – это коллективные попытки выражения недовольства либо разочарования существующей властью в целях способствования (препятствия) переменам в организации.

Необходимость построения стратегии как политического процесса сторонники школы власти объясняют следующими тезисами:

➤ организация представляет собой совокупность коалиций различных индивидов, объединенных на основе общего интереса;

➤ между членами коалиций существуют устойчивые различия в системах ценностей, верований, уровнях информированности, интересах и восприятии реальности;

➤ важнейшие решения касаются распределения ограниченных ресурсов организации – кто что получает;

➤ ограниченность ресурсов и устойчивость различий создают основу для конфликта и делают его центральным моментом организационной динамики, а власть – наиважнейшим ресурсом;

➤ цели и решения являются результатом сделок, переговоров и жонглирования позициями между заинтересованными группами. Например, руководство может провести переговоры с персоналом и договорится о том, чтобы повысить уровень конкурентоспособности продукции предприятие замораживает роста зарплаты для сотрудников в течение ближайшего года в обмен на гарантии занятости или обеспечения соответствующего опережающего роста зарплаты сотрудников в последующий период.

Возникающие в ходе политического процесса стратегии носят спонтанный, а не предначертанный характер, и формулируются, как правило, в терминах позиций, нежели перспектив. Такие стратегии не всегда являются оптимальными и в большинстве случаев отражают интересы властных групп данной организации.

Тем не менее, политика имеет определенные достоинства при построении стратегий. Основными из них являются следующие:

➤ политика как система влияния действует на манер дарвиновского отбора лидеров, обеспечивая занятие лидерских позиций наиболее сильными членами организации;

➤ при использовании политических методов, как правило, обсуждаются все существенные стороны проблемы, в то время как прочие системы влияния могут оказывать поддержку лишь какой-то одной из сторон;

➤ политические методы позволяют стимулировать назревшие перемены, которые могут блокироваться действующей властью.

*Школа макровласти* изучает взаимосвязь между организацией и внешней средой. С позиции макровласти организация должна стремиться достигнуть такого состояния, при котором она может в определенной степени управлять либо влиять на решения внешних субъектов рынка в свою пользу.

Таким образом, организационная стратегия с позиции макровласти есть результат переговоров с субъектами внешнего окружения, создание коллективных или кооперативных стратегий, стратегических альянсов и т.д. Поэтому, стратегия в перспективе макровласти заключается, во-первых, в умении отвечать запросам внешних участников игры, и, во-вторых, использовать последних на благо организации.

Разработка стратегии с позиций макровласти базируется на следующих составляющих элементах:

➤ *Внешний контроль со стороны организации.* По мнению авторов данной школы, организации могут изменить окружение так, чтобы оно соответствовало их способностям. Данная позиция делает акцент на активные воздействия или переговоры с субъектами внешнего окружения. В этом плане идеи школы совпадают со школой позиционирования. Например, организация может вести переговоры с правительством о предоставлении определенных льготных кредитов на развитие экспортоориентированной деятельности либо о получении эксклюзивных условий по режиму налогообложения, уровню пошлин на импортируемые иностранные товары для защиты своего внутреннего рынка.

➤ *Анализ заинтересованных групп* – это попытка управления политическими силами на основе рационального подхода, включающего анализ поведения заинтересованных групп, объяснение поведения и анализ коалиций (поиск возможных коалиций среди себе по-

добных). Например, две или несколько более слабых предприятий могут объединить свои усилия для противодействия ценовой политике основного лидера отрасли.

➤ *Стратегическое маневрирование*, которое предусматривает постоянное наблюдение за действиями внешних игроков с целью эффективного их контроля. Например, когда компания получает информацию, что конкурент задерживается с выводом своего нового продукта на рынок, она может приложить все усилия вывода своей новой продукции.

➤ *Построение кооперативных стратегий*, включающих такие элементы как деловые сети (поставщики, клиенты, конкуренты), коллективные стратегии (основаны на сотрудничестве и предусматривают отказ от ориентации на конкурентный антагонизм), стратегические альянсы (кооперативные соглашения о совместном ведении рекламной кампании, НИР, передачи системы сервиса, распределения продукта, передачи технологий, совместное участие в торгах, совместное производство, обмен лицензиями, создание совместной дочерней компании и т.п.), стратегические внешние источники (аутсорсинг) – отказ от собственного производства комплектующих в пользу внешних поставщиков.

В настоящее время конкурентные действия между разными предприятиями могут способствовать отрицательным последствиям для отрасли в целом. Агрессивное поведение лидеров или их последователей может стать причиной падения цен в отрасли и ухудшению положения всех предприятий. Поэтому, применение кооперативных стратегий позволяет использовать согласованную ценовую политику и обеспечить необходимые условия для устойчивого развития отрасли. Кроме того, необходимость формирования стратегических альянсов обосновывается глобальной конкуренцией на мировом рынке, необходимостью объединения капитала отечественных предприятий для противостояния глобальным конкурентам.

В целом, основные положения школы власти заключаются в следующем:

1) формирование стратегии определяется властными и политическими силами, обуславливающими внутренние процессы или действия во внешней среде;

2) возникающая таким образом стратегия, как правило, носит спонтанный характер и принимает форму позиции либо уловки, а не перспективы;



3) микровласть рассматривает создание стратегии как взаимодействие, основанное на методах убеждения, переговоров, а иногда и прямой конфронтации в форме политических игр вокруг пересекающихся интересов и образующихся коалиций, ни одна из которых не обладает доминирующими позициями в течение длительного периода времени.

4) макровласть рассматривает организацию как стремящуюся к своему благополучию посредством контроля действий других агентов рынка или путем кооперации с ними. При этом компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на реализацию кооперативных стратегий, создание стратегических альянсов.

Главным недостатком школы власти является то, что представители данного подхода рассматривают процесс создания стратегии только с позиции власти, преувеличивая её роль в системе стратегического менеджмента. В реальности властные отношения в организации являются одним из множества составляющих факторов стратегического процесса.

### **3.8. Школа культуры**

Школа культуры рассматривает построение стратегии как *коллективный процесс*. Данная школа фактически представляет собой зеркальное отражение рассмотренной выше школы власти. Внимание школы власти сосредоточено на влиянии внутренней политики на продвижение стратегических изменений, в то время как *школа культуры концентрируется в основном на роли культуры в поддержании стратегической стабильности* и – реже – в активном сопротивлении стратегическим изменениям. Предыдущую школу интересует извлечение собственной выгоды, вторую – всеобщая польза и интересы.

Школа культуры развивается в 80-90-е годы благодаря успехам японских корпораций в области управления персоналом. Основными представителями школы являются Э. Петтигрю, Дж. Джонсон, С. Фельдман, Дж. Лорш, Т. Питерс, Р. Уотерман, Б. Вернерфельт.

*Организационная культура* ассоциируется с коллективным познанием и является своеобразным «мнением организации», общими *убеждениями*, которые отражаются в традициях и привычках, преданиях и символах организации, сооружениях и продуктах. Например, неформальный стиль одежды в компаниях, производящих программ-

ное обеспечение – это выражение убежденности, что строгий стиль не способствует неформальной обстановке и убивает творчество.

Организации с *сильными* культурами характеризуются набором принимаемых на веру допущений относительно поведения людей в организации, которые защищены сетью культурных артефактов (так, а не иначе). Для описания сильной культуры – разделяемых всеми членами организации твердых убеждений, отличающих данную компанию от других, – пользуются понятием «*идеология*». Например, японская культура проявляется в сильной идеологии японских корпораций (проявления лояльности, действие исходя из общих интересов компании, коллективизм и т.д.). Значительное влияние на содержание культуры оказывает национальный и отраслевой факт (например, белорусские, европейские, японские компании).

Основное содержание школы культуры проявляется в следующей системе принципов:

1. Формирование стратегии – это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.

2. Верования индивида, группы есть результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации, как правило, не выраженных явно и невербальных, хотя иногда усиливаемых формальным воспитанием.

3. Члены организации способны лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура, в то время как ее источники могут оставаться для них малопонятными.

4. В первую очередь стратегия принимает форму перспективы, во вторую – форму позиции, укоренившейся в коллективных моделях поведения, устремлениях. Следовательно, основной характеристикой стратегии выступает предначертанность (даже если она не вполне осознанна).

5. Культура и в особенности идеология содействуют скорее не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии. В лучшем случае они допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации.

Главным образом связь между культурой организации и ее стратегией проявляется через такие составляющие стратегического процесса, как стили управленческих решений, стратегические изменения, доминирующие ценности.

*Стиль принятия решений.* Организации с различными культурами развивают своеобразную «доминирующую логику», действующую как информационный фильтр, который в процессе создания стратегии акцентирует одни данные и игнорирует другие.

*Сопротивление стратегическим изменениям.* Доминирующие в организации глубокие убеждения и культура являются наиболее мощными внутренними препятствиями фундаментальным изменениям стратегии. Объединяющие организации деловые сети благоприятствуют формированию общих ценностей, повышающих их индивидуальную и общую инертность и определяющих схожие реакции в текущих стратегических ситуациях.

*Преодоление сопротивления стратегическим изменениям.* Для преодоления стратегической инертности организационной культуры высшее руководство должно признать важность гибкости и новаторства как неотъемлемой составляющей культуры компании.

Решать эту проблему предлагается следующими способами:

а) учреждение поста «старшего менеджера без портфеля», чья обязанность – ставить вопросы, оспаривать укоренившиеся убеждения, выдвигать новые идеи (в японской компании выступления по поводу проблемы начинаются с младшего по званию менеджера по возрастающей);

б) приглашение внешних управляющих, которые будут поднимать важные вопросы уместности культурных ценностей в изменяющихся условиях;

в) организация в компании образовательных программ для менеджеров среднего звена с привлечением специалистов со стороны;

г) поощрение систематической ротации менеджеров с точки зрения их функций и обязанностей (перемещение с одного места работы на другое в рамках компании).

*Доминирующие ценности.* Как правило, преуспевающие компании обладают такими доминирующими ключевыми ценностями как высокий уровень обслуживания потребителей, качество, новаторство, обеспечивающие конкурентные преимущества. Эти ценности не так просто скопировать, как например новые модели продукции конкурента. Формирование устойчивых моделей организационной культуры и ценностей – это долгосрочный фактор, на реализацию которых могут уйти годы.

Т. Питерс и Р. Уотерман («В поисках эффективного управления», 1982) представили знаменитую модель управления «7-С», цен-

тральным понятием которой является культура, окруженная стратегией, структурой, системами, стилем, служащими и специальными знаниями (опытом). По мнению авторов концепции, успех организации определяется гармоничным сочетанием всех семи «С».

*Культурные противоречия.* Анализ стратегий слияний, поглощений и создания совместных предприятий, как правило, включает в себя исследования конфронтации различных организационных культур. Уникальность культуры каждой организации обуславливает проблематичность реализации подобных стратегий, которые являются «рациональными» с производственной или рыночной точки зрения.

В соответствии с идеями школы культуры радикальная смена стратегии должна быть обусловлена фундаментальными изменениями в культуре, реализация которых включает в себя следующие этапы:

1) стратегическое отклонение системы взглядов организации от характеристик внешнего окружения;

2) «размораживание» существующей системы убеждений под влиянием ухудшения финансовых показателей и осознания организационного кризиса;

3) проведение экспериментов и изменение основных подходов стратегической концепции;

4) стабилизация на основе доказавшей эффективность системы взглядов, организационной культуры.

*Недостатки школы культуры:*

➤ школа культуры в определенном смысле способствует застою подчеркивая важность традиций и единодушия, характеризуя изменения как очень сложные;

➤ школа культуры приравнивает стратегическое преимущество к организационной уникальности.

В соответствии с позицией школы, достижение организацией отличия от других становится самоцелью, что приводит к нарушению равновесия (организация делает акцент на внутренние ресурсы, в то время как условия диктует внешняя конкуренция).

### **3.9. Школа внешней среды**

Школа внешней среды рассматривает построение стратегии как *реактивный процесс*. В рамках данного направления стратегической мысли внешняя среда выделяется в качестве основного фактора, оказывающего воздействие на организационную стратегию. Школа

внешней среды отводит организации пассивную роль, которая заключается в реакции на происходящие во внешнем окружении события. Создание стратегии при данном подходе, по сути, является отражением изменений внешнего окружения (микро- и макросреды).

Основополагающие идеи школы изложены в работах Д. Миллера («Создание стратегии и среда: третья связь», 1982), Г. Минцберга («Циклы организационных изменений», 1992), М. Хананна и Дж. Фримана («Популяционная экология организаций», 1984).

В отличие от предыдущих школ, в центре стратегического процесса ставящих индивидуального или коллективного стратега, школа среды передает управление стратегией внешним факторам. Согласно идеям школы все внешние факторы сводятся к одной общей силе, подталкивающей организацию в определенную «экологическую» нишу (сосредоточение конкуренции).

Школа внешнего окружения включает три основные направления развития:

- 1) теории ситуационных факторов;
- 2) экология популяций;
- 3) исследование институционального давления.

В соответствии с *теорией ситуационных факторов* специфика поведения организации определяется особенностями ситуации исходя из анализа таких параметров внешней среды как стабильность, комплексность, разнообразие рынка и враждебность. Стратегия определяется как реакция организации на перечисленные выше факторы окружения, т.е. стратегия является адаптацией.

*Экологи популяций* используют модель «отклонение (изменение) – отбор – закрепление» и объясняют изменения как результат взаимодействия между почти случайными инновациями отдельных организаций и борьбой за существование на уровне популяции. Инновации наделяют организацию преимуществом, но ее выживание зависит от способности приобрести достаточный запас ресурсов. Ограниченность ресурсов и борьба за их распределение и использование становится причиной выбывания слабо приспособленных организаций.

В соответствии с *институциональной теорией* внешняя среда есть своеобразное «хранилище» ресурсов двух типов: экономических (деньги, земля, машины) и символических (уважение, авторитет). Стратегия становится поиском путей приобретения экономических ресурсов и преобразования их в символические, обеспечивающие за-

щиту организации от неопределенности и давления внешней среды (поставщики, потребители, конкуренты, контролирующие и другие государственные органы).

Главные положения школы внешней среды сводятся к следующим принципам:

1. Внешнее окружение является главным элементом процесса создания организационной стратегии.

2. Организация должна либо адекватно реагировать на эти силы, либо ей придется «уйти со сцены».

3. Руководство рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, его задача – идентификация внешних сил и обеспечение адаптации организации.

4. Организации собираются вместе в особых нишах экологического типа, где они остаются до тех пор, пока их ресурсы не истощаются или враждебность среды не становится чрезмерной. Затем организации прекращают свое существование.

*Недостатки школы внешней среды:*

➤ Стратегии школы носят абстрактный характер. Неумелый стратег может не преодолеть сложности среды, а умелый – использовать их на благо организации. Стратегия дифференцирования демонстрирует отличия друг от друга функционирующих в сходных условиях организаций.

➤ Безальтернативность действий по отношению к изменениям внешней среды, т.е. организации как таковые лишены стратегического выбора и должны действовать в соответствии с диктатом внешнего окружения.

➤ Выбор под давлением конкурентной рыночной ниши.

### **3.10. Школа конфигурации**

Школа конфигурации рассматривает построение стратегии как *процесс трансформации*. В соответствии с положениями школы стратегический менеджмент – это наука об изменениях. Процесс разработки стратегии преследует целью изменения ориентиров деятельности организации, результирующие стратегии призваны стабилизировать ее движение в выбранном направлении. Школа конфигурации в этом плане описывает относительно последовательную реализацию стратегии трансформации или адаптации предприятия к новым условиям. Под *конфигурацией* понимаются устойчивые структуры органи-

зации и внешнего окружения, а *трансформация* – это процесс разработки и реализации стратегии.

Во-первых, школа конфигурации анализирует взаиморасположение различных состояний организации в определенных условиях, что позволяет определять «структуры», «модели», «идеальные типы» организации.

Во-вторых, школа рассматривает временную последовательность смены различных состояний с целью определения «стадии», «периода» или «жизненного цикла» организации.

В-третьих, разработка стратегии представляется как своеобразный процесс «взбалтывания» имеющихся схем (устойчивых организационных элементов), с тем, чтобы организация получила возможность перехода в новое состояние. Школа конфигурации рассматривает данный процесс как драматическую трансформацию, как, например, ревитализация (перерождение), «поворот кругом».

Главные идеи школы отражены в работах Д. Миллера («Стратегии и структуры конфигураций: в направлении к синтезу», 1986), П. Хандавалла («Влияние среды на организацию стратегии фирмы», 1985), М. Бира («Шесть шагов к эффективным изменениям», 1990).

*Основные положения школы заключаются в следующем:*

1. Большую часть времени организация может быть описана как устойчивая конфигурация ее составных частей, т.е. определенный период времени организация принимает четко определенную структуру, адекватную внешнему окружению, что обуславливает поведение организации и набор стратегий.

2. Данные периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в новую конфигурацию (организационную форму, обеспечивающую дальнейшее развитие организации).

3. Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации со временем выстраивается в схематическую последовательность (концепция жизненных циклов организаций).

4. Таким образом, основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени. *В периоды необходимой трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации.*

5. Соответственно процесс построения стратегии сводится к разработке концепций или формальному планированию, к систематическому анализу или видению руководства, к скооперированному обучению или конкретной политике, к сосредоточенности на индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивается реакциями на воздействия внешней среды. Обязательным условием при этом выступает своевременность предпринимаемых действий и их адекватность ситуации. Представленные школы построения стратегий сами по себе представляют определенные конфигурации.

6. Результирующие стратегии принимают формы планов или схем, позиций, перспектив или условий – но каждая из них опять же в свое время и в соответствии с ситуацией.

По исследованиям представителей школы конфигурации в Университете Макгилла, был сделан вывод, что организации эффективно функционируют тогда, когда умело сочетают различные организационные особенности, дополняя одни другими – например, определенный вид планирования с определенной формой структуризации при определенном стиле руководства.

В процессе исследований организаций были выделены и основные схемы изменений:

➤ *периодические встряски*, когда длительные периоды стабильности время от времени чередуются революционными преобразованиями;

➤ *сдвиги (разнонаправленные)*, когда периоды адаптации в стабильную среду сменяются стадиями борьбы за осуществление изменений (иногда с различной цикличностью);

➤ *неизменные циклы*, когда стадию развития сменяет стадия стабильности или зрелости и т.д.;

➤ *регулярный процесс*, когда организация находится в относительно постоянном процессе адаптации.

В соответствии с исследованиями Д. Миллера центральным звеном конфигурации и трансформации является *квантовое представление перемен*. Квантовый скачок в развитии предприятия означает одновременное изменение множества организационных компонентов (стратегии, структуры, систем).

Квантовая теория перемен наиболее адекватно описывает процессы, характерные для крупных, механических диверсифицированных организаций, которые длительное время сопротивляются серьезным стратегическим переменам в силу укоренившихся стандартизи-



рованных 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 по схеме разнонаправленных сдвигов.

Организации, занимающиеся производством оригинальных товаров, в определенные периоды испытывают потребность «разлетаться в разные стороны» для поддержания творческого настроения, а затем остановиться на определенное время, чтобы упорядочить хаос.

В соответствии с исследованиями Р. Майлза и К. Сноу выделены четыре основные модели поведения предприятий:

➤ «*Защитники*» беспокоятся о стабильности в целях сохранения своей доли рынка. Чтобы устранить конкурентов «защитник» либо устанавливает конкурентоспособные цены, либо концентрирует внимание на качестве. Важнейшими элементами стратегии являются технологическая эффективность и жесткий организационный контроль во всех подразделениях.

➤ «*Разведчик*» ведет активный поиск новой продукции и рыночных возможностей (иногда даже в ущерб прибыльности). Ключ успеха – поддержание гибкости как технологической, так и административной систем.

➤ «*Аналитик*» занимает промежуточное положение между «защитником» и «разведчиком», он стремится к минимальному риску и максимальным возможностям получения прибыли.

➤ «*Подчиненный*» отличается от предыдущих излишне нервными, не упорядоченными, реакциями на внешнюю среду, что является одним из самых коротких ведущих к фиаско путей.

Результирующими исследованиями школы конфигурации является описание содержания стратегий трансформации организаций. В соответствии с разработками школы предлагается шесть основных трансформационных стратегий:

1. *Эволюционно-институциональное строительство* предусматривает постепенное реформирование ценностей предприятия, структур высшего уровня и оценок работы исполнителей, так, чтобы линейные менеджеры получили возможность управлять переменами.

2. *Встряски и рефокусирование* используются с целью создания условий для развития оказавшейся в застое крупной структуры. Стра-

теги определяют новые сферы бизнеса и перестраивают процесс управления компанией.

3. *Гонка за лидером* способна принести быстрые результаты. Например, руководство инициирует основные изменения сверху (продажа бизнеса, не приносящего дохода).

4. *Многоплановый фокус*. В данном случае перемены реализуются с помощью команды, которая ставит системные задачи снижения издержек, стимулирования сбыта, проведения новых рекламных компаний, разработки новой продукции.

5. *Систематическая перестройка* осуществляется в соответствии с организацией параллельного планирования производственных и управленческих процессов.

6. *Мобилизация на уровне отдела*. В данном случае руководителем предоставляются полномочия для организации целевых групп, реализующих идеи менеджеров среднего звена и сотрудников функциональных подразделений.

Основные недостатки подхода школы конфигурации заключаются, во-первых, в рассмотрении квантовых скачков в развитии организации. В реальных условиях большинство организаций следуют модели поэтапных изменений (инкрементализм). Во-вторых, обобщения конфигурационного подхода являются несколько произвольными.

### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Назовите основные положения школы дизайна. Как выглядит организационный процесс разработки стратегии?

2. Какие принципиальные отличия от дизайн-подхода вы можете выделить в школе стратегического планирования?

3. Как формируется стратегия на основе кривой опыта?

4. Какие основные принципы заложены в портфельную стратегию с позиций матрицы «рост – доля рынка»?

5. Сформулируйте основные рыночные угрозы и возможные варианты стратегий согласно модели Портера.

6. При каких условиях целесообразно применять предпринимательский подход при разработке стратегии?

7. Какие новые элементы внесла когнитивная школа в стратегический менеджмент?

8. Приведите примеры реализации стратегии с позиций школ обучения, власти, культуры, внешней среды и конфигурации.