

# Школы стратегического управления

Подготовила студентка заочного отделения  
факультета Государственного и  
Муниципального Управления 3 курса  
группа 3162

**Кузнецова Алёна Алексеевна**

# Школы стратегического управления

В процессе развития стратегической мысли сформировался ряд направлений (школ), которые были систематизированы **Генри Минтцбергом**.

Генри Минтцберг один из наиболее ярких представителей в области менеджмента.

Минтцберг опубликовал более 15 книг, каждая из которых пытается быть своеобразным вызовом устоявшемуся общественному и профессиональному мнению.

Генри Минтцберг удостоен наград ведущих научных и отраслевых ассоциаций, в том числе Академии менеджмента, Общества стратегического менеджмента и Ассоциации управленческого консультирования.



# Школы стратегического управления

В своей книге «Школы Стратегий  
Стратегическое сафари: экскурсия по  
дебрям стратегий менеджмента»  
Минтцберг выделил десять основных  
школ, занимающихся формированием  
стратегии

# Школы стратегического управления

Десять научных школ, описывающие видение стратегического процесса:

1. Школа Дизайна
2. Школа Планирования
3. Школа Позиционирования
4. Школа Предпринимательства
5. Когнитивная школа
6. Школа обучения
7. Школа власти
8. Школа культуры
9. Школа внешней среды
10. Школа конфигурации



# Школы стратегического управления

В свою очередь десять школ можно подразделить на три группы.

Первые три школы (*школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования*) имеют предписывающий характер — их приверженцев, скорее, интересует то, как должны формироваться стратегии, нежели то, как они в действительности разрабатываются.

# Школы стратегического управления

**Следующие шесть школ** рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их сторонников интересуют не столько предписания идеального стратегического поведения, сколько описание реальных процессов разработки стратегий.

# Школы стратегического управления

В последней группе всего одна школа, но она фактически вбирает в себя все остальные подходы. Эту школу мы называем *Школа Конфигурации*.

Ее представители стремятся объединить разрозненные элементы стратегического процесса, а именно:

- процесс построения стратегии,
- содержание стратегии,
- организационную структуру,
- ее окружение,
- жизненный цикл организации стадии.

Эта школа, опираясь на богатую литературу и практику «стратегических изменений», описывает формирование стратегии как процесс трансформации.

# Школы стратегического управления. Школа Дизайна



**Школа  
Дизайна**  
Формирование  
стратегии как  
**ПРОЦЕСС  
ОСМЫСЛЕНИЯ**



# Школы стратегического управления. Школа Дизайна

Дизайн-школа (Design school) предлагает модель построения стратегии как попытки достижения совпадения или соответствия внутренних и внешних возможностей, или, цитируя известных ее представителей:

*«Экономическую стратегию следует понимать как соответствие между характеристиками фирмы и теми возможностями, что определяют ее позицию во внешней среде» (Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh and Porter, 1982:164).*

Итак, девиз учителей , учеников и выпускников школы дизайна — «установление **СООТВЕТСТВИЯ**».

# Школы стратегического управления. Школа Дизайна

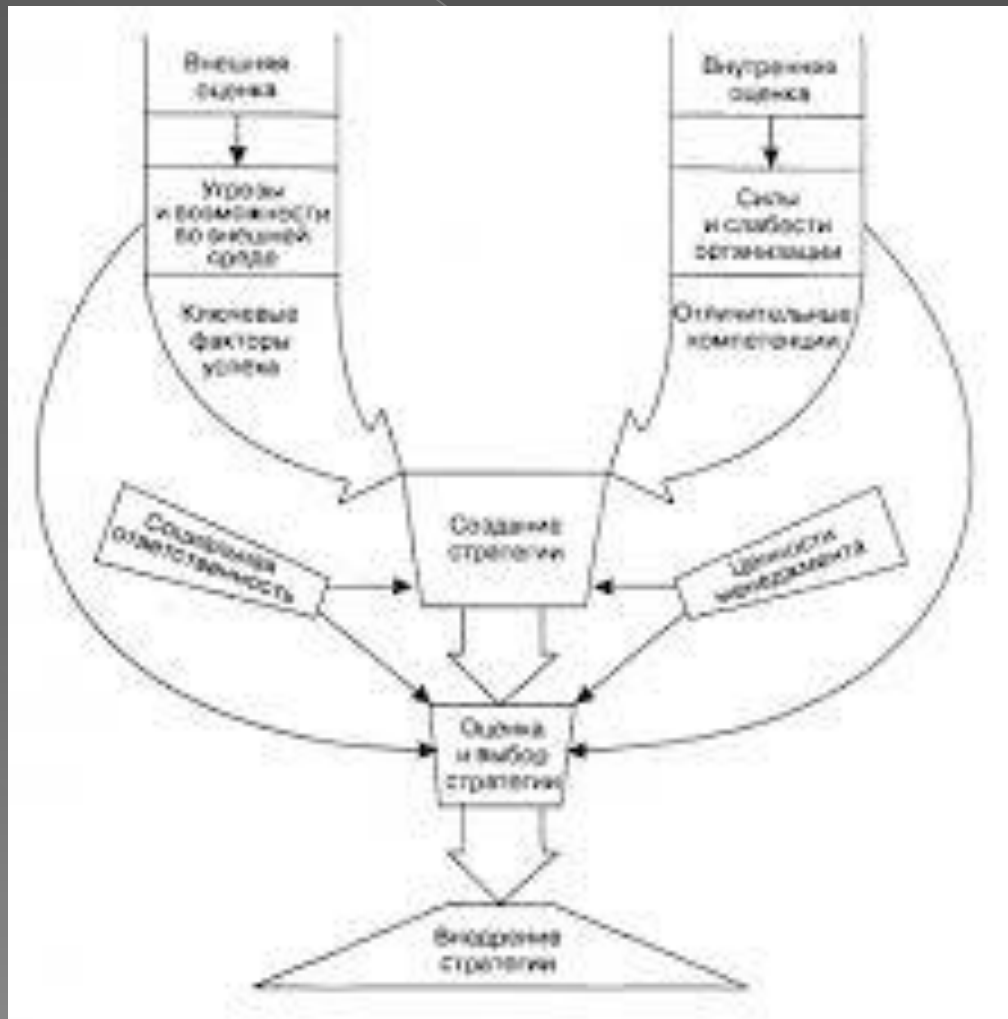
Источники и сторонники школы Дизайна:

Истоки школы моделирования восходят к книгам, вышедшим в Калифорнийском университете и Массачусетском технологическом институте — «Руководство в администрировании» **Филиппа Селзника** (*Selznick, 1957*) и «Стратегия и структура» **Альфреда Чандлера** (*Chandler, 1962*).

Но наиболее сильным импульсом к развитию школы дизайна стали деятельность группы генерального менеджмента Гарвардского университета и появление на свет в 1965 г. подготовленного ею базового учебника «Политика бизнеса» (*Business Policy: Text and Cases*)

Теоретическая часть книги вышла из-под пера **Кеннета Эндрюса** и содержит наиболее четкое выражение позиций школы.

# Школы стратегического управления. Школа Дизайна



## Основная модель Дизайн-школы

К. Эндрюса делает основной акцент на оценку внешних и внутренних ситуаций. К первым относятся существующие во внешнем окружении угрозы и возможности, ко вторым — сильные и слабые стороны организации.

# Школы стратегического управления. Школа Дизайна

## Исходные положения школы Дизайна:

1. Стратегия получается в результате сознательного и тщательного мыслительного процесса.
2. Текущие цели и задачи проверяются в свете SWOT анализа (силы, слабости, возможности и угрозы) ( strength, weakness, opportunities, threat ).
3. Определяются стратегические альтернативы.
4. Альтернативы оцениваются, принимая во внимание ценности высшего руководства и потребность в социальной ответственности.
5. Выбирается единственная "лучшая" стратегия.

# Школы стратегического управления. Школа Дизайна

Вклад школы Дизайна:

Дизайн-школа разработала особый язык, на котором обсуждаются проблемы формирования стратегии, и ввела центральное понятие стратегического менеджмента, а именно положение о том, что стратегия отображает фундаментальное соответствие между внешними возможностями и внутренним потенциалом организации.

# Школы стратегического управления. Школа Планирования



**ШКОЛА  
ПЛАНИРОВАНИЯ**  
Построение  
стратегии как  
**ФОРМАЛЬНЫЙ  
ПРОЦЕСС**

# Школы стратегического управления. Школа Планирования

Основные идеи школы планирования прекрасно сочетались с преобладавшей как в обучении менеджеров и большом бизнесе, так и в государственной практике общей тенденцией: *формальные процедуры, формальное обучение, формальный анализ, множество цифр.*

Выработка стратегического курса была прерогативой высококвалифицированных плановиков, входящих в состав специализированных отделов стратегического планирования, имеющих прямой выход на высшее руководство организаций.

# Школы стратегического управления. Школа Планирования

Источники и сторонники школы Планирования:

Оказавшая наибольшее влияние на приверженцев школы стратегического планирования работа **Игоря Ансоффа «Корпоративная стратегия»** (*Ansoff, 1965*).

**Сторонниками школы Планирования являются** «профессиональные» менеджеры, выпускники школ бизнеса, штатные эксперты (особенно в области финансов), консультанты и государственные инспекторы, особенно во Франции и Америке



# Школы стратегического управления. Школа Планирования

Исходные положения школы Планирования:

1. Стратегии есть результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенные в виде контрольных таблиц и поддерживаемые соответствующими методами.
2. Ответственность за принципиальную сторону всего стратегического процесса возлагается на высшее руководство компании; ответственность же за практическую сторону ложится на плечи кадровых плановиков.
3. При завершении процесса стратегии предстают перед нами полностью готовыми, когда мы четко видим их практические приложения.

# Школы стратегического управления. Школа Планирования

Вклад школы Планирования:

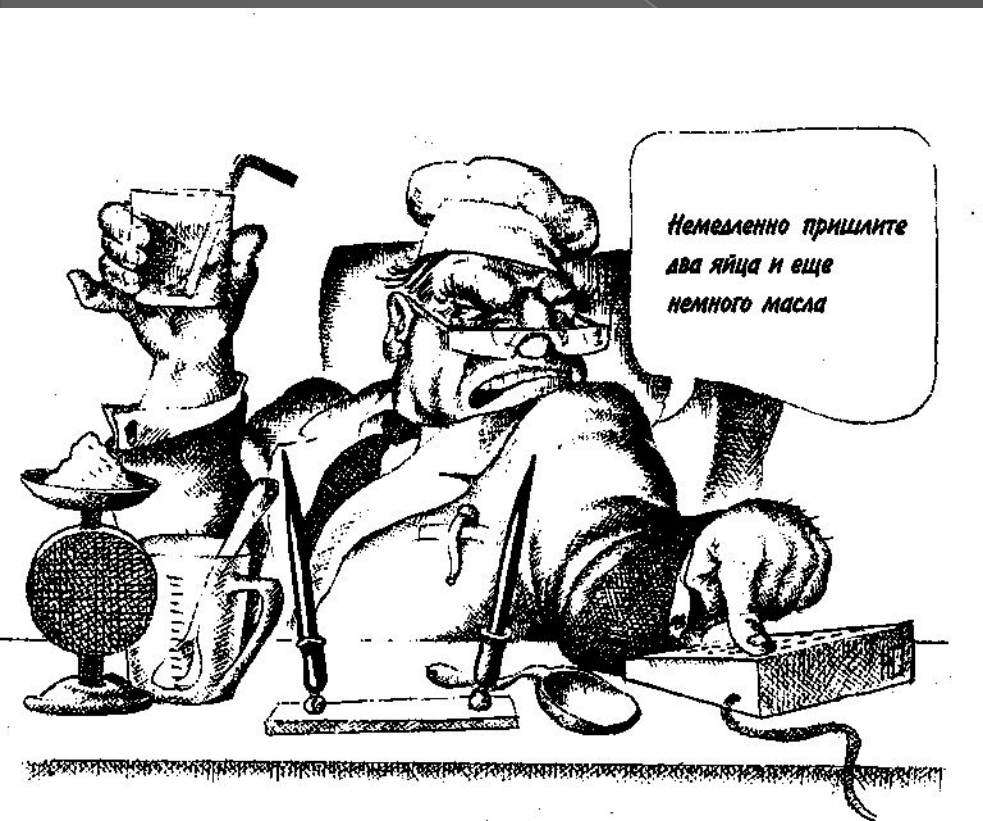
Плановики играют существенную роль в формировании стратегии — правда, если они находятся не внутри черного ящика формирования стратегии, а вокруг него, как это представлено на рисунке ниже. Они могут быть аналитиками, обеспечивая поступление информации на вход системы. Они могут также тщательно исследовать стратегии на выходе из черного ящика, способствуя повышению их жизнеспособности. Они могут также выполнять функции катализатора (избегая при этом методов формального планирования, разного рода указаний и распоряжений), поддерживая те стратегические ходы, которые в наибольшей степени подходят данной организации в данный момент.



Рис. 3.7. Плановики и разработка стратегий

# Школы стратегического управления.

## Школа Позicionирования



**ШКОЛА  
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ**  
Построение стратегии  
как  
**АНАЛИТИЧЕСКИЙ  
ПРОЦЕСС**

# Школы стратегического управления.

## Школа Позicionирования

Школа позиционирования, фокусируясь на  
содержании стратегий,  
открыла для всестороннего исследования  
предписывающую сторону стратегического  
менеджмента.



# Школы стратегического управления.

## Школа Позicionирования

Источники и сторонники школы Позicionирования:

Работы Д. Шендела (*Schendel*) и К. Хаттена (*Hatteri*) в Университете Пардю в середине 1970-х гг.. Основные идеи изложены в книге **Майкла Портера «Конкурентная стратегия»** (1980).

В своей книге Портер утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий.

Стратегии, в свою очередь, формируются исходя из аналитических расчетов, посредством занятия определенной позиции по отношению к остальным участникам рынка.

Сторонниками школы Позicionирования являются особенно штатные аналитики, консультирующие брокерские фирмы, военные исследователи, главным образом, в Америке.

# Школы стратегического управления.

## Школа Позicionирования

Исходные положения школы позиционирования:

- ◉ Стратегии представляют собой генерические, специфически общие, рыночные позиции компании, которые могут быть идентифицированы.
- ◉ Эти рыночные позиции (контекст) являются экономическими и конкурентными.
- ◉ Таким образом, процесс формирования стратегии — это сделанный на основе аналитических расчетов выбор одной определенной генерической позиции.
- ◉ Основную роль в этом процессе играют аналитики, предоставляющие результаты своих расчетов официально контролирующим выбор менеджерам.
- ◉ Следовательно, на «выходе» процесса организация получает «готовую к употреблению» стратегию; структура рынка активно стимулирует возникновение предначертанных стратегий позиционирования, которые в свою очередь активно воздействуют на организационную структуру.

# Школы стратегического управления. Школа Позиционирования

Вклад школы Позиционирования:

Школа Позиционирования с ее склонностью к анализу и расчетам приносила роль формулирования стратегии и проведения стратегического анализа в пользу самого процесса.

Стратегический анализ играет большую роль в разработке стратегий компаний, оперирующих в *определенных стабильных условиях*, так как позволяют получить необходимые для централизованного анализа данные.

# Школа стратегического управления. Школа предпринимательства



**ШКОЛА  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**  
Построение стратегии  
как  
**ПРОЦЕСС  
ПРЕДВИДЕНИЯ**



# Школы стратегического управления. Школа предпринимательства

*Школа предпринимательства рассматривает стратегический процесс сквозь призму действий одного человека, руководителя организации, но и подчеркивает значение свойственных только ему состояний и процессов — интуиции, здравомыслия, мудрости, опыта, проницательности.*

*На этом строится понимание стратегии как перспективы, ассоциируемой с идеей и интуитивным ощущением выбором) направления, именуемым *видением*.*

# Школы стратегического управления. Школа предпринимательства

Источники и сторонники школы Предпринимательства:

- Представители И. Шумпетер (*Schumpeter, 1950*), А. Коул (*Cole, 1959*).
- Основатель школы Питер Друкер
- Сторонниками школы Предпринимательства является популярная пресса по бизнесу, романтики-индивидуалисты, представители малого бизнеса повсюду, но особенно в Латинской Америке и среди китайцев, живущих за пределами Китая .

# Школы стратегического управления. Школа предпринимательства

## Основные посылки школы предпринимательства:

1. Стратегия существует в сознании руководителя/лидера в виде перспективы, а именно интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего организации.
2. Процесс формирования стратегии можно назвать полусознательным; он 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.

# Школы стратегического управления. Школа предпринимательства

## Основные послылки школы предпринимательства:

4. Следовательно, для стратегического предвидения характерна гибкость, а предпринимательская стратегия является одновременно и продуманной, и неожиданно возникающей — предначертанной с точки зрения целостной концепции и развивающейся, поскольку детали определяются «походу».
5. Предпринимательскую организацию отличает гибкость, так как она представляет собой относительно простую, чутко реагирующую на указания руководителя структуру — будь то начинающая фирма с единственным владельцем или крупная компания, в которой установленные процедуры и властные отношения оставляют руководителю-провидцу свободу для маневра.
6. Предпринимательская стратегия тяготеет к поиску и защищена от влияния прямой конкуренции в рыночной нише.

# Школы стратегического управления. Школа предпринимательства

Вклад школы Предпринимательства:

Школа предпринимательства выдвинула на первый план такие важнейшие аспекты формирования стратегии, как *упреждающий* характер этого процесса и ту роль, которую играют в нем *индивидуальное руководство и стратегическое видение*.



Такой стиль управления особенно эффективен в первые годы существования организации, когда происходит выбор направления ее развития.

# Школы стратегического управления. Когнитивная школа



**КОГНИТИВНАЯ ШКОЛА**  
Построение стратегии  
как  
**МЕНТАЛЬНЫЙ  
ПРОЦЕСС**

# Школы стратегического управления. Когнитивная школа

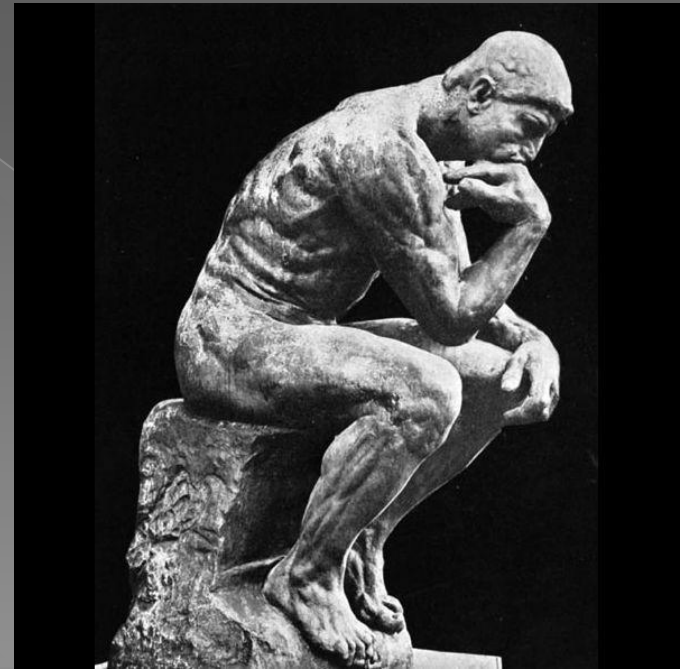
Когнитивная школа (она же — школа познания) опирается на когнитивную психологию, анализирует стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека.



# Школы стратегического управления. Когнитивная школа

Источники и сторонники Когнитивной школы:

- Источниками Когнитивной школы являются работы Г. Саймона (Simon, 1947, 1957), Дж. Марча (March 1958).
- Сторонниками являются поборники Информационных систем, философы-пуристы со склонностью к психологии.





# Школы стратегического управления. Когнитивная школа

## Посылки когнитивной школы:

1. Формирование стратегии есть протекающий в сознании стратега процесс познания.
2. Следовательно, стратегии зарождаются как перспективы (в форме концепций, карт, схем), предписывающие способы получения информации из окружающей среды.
3. Эта информация прежде, чем она будет расшифрована, проходит сквозь всевозможные искажающие фильтры, или является просто интерпретацией мира, существующего только в том виде, в каком он воспринимается. Видимый мир, другими словами, можно моделировать, структурировать и конструировать.
4. Как и концепции, стратегии «рождаются в муках», но даже те, которым удалось «появиться на свет», весьма далеки от совершенства, Но впоследствии, когда они перестают быть продуктивными, их изменение сопряжено со значительными трудностями.

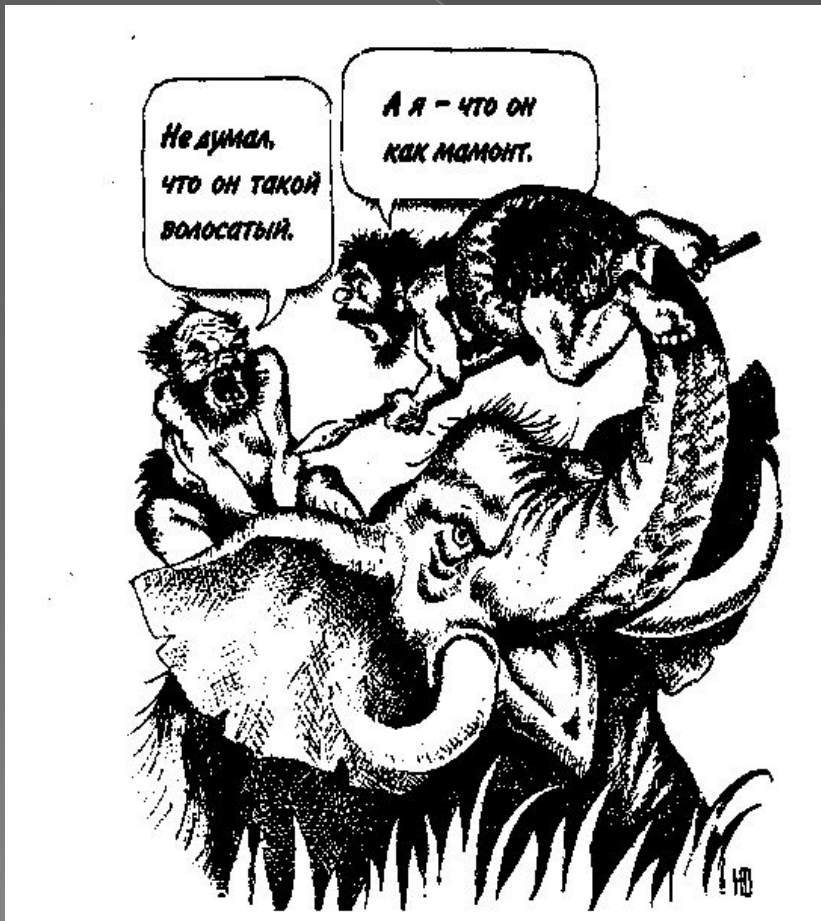
# Школы стратегического управления. Когнитивная школа

## Вклад когнитивной школы:

Стратегическое управление, если и не в теории, то на практике, должно довольно часто обращаться к когнитивной психологии.

Психология познания должна найти ответы на важнейшие вопросы, например, *"как разум обрабатывает информацию и разрабатывает стратегию"*

# Школы стратегического управления. Школа Обучения



**ШКОЛА ОБУЧЕНИЯ**  
Построение  
стратегии как  
**РАЗВИВАЮЩИЙСЯ**  
**ПРОЦЕСС**

# Школы стратегического управления. Школа Обучения

Ключевым моментом школы обучения является то, что она основывается не столько на предписаниях, сколько на описаниях.

Сторонники этой школы не устают задавать простой, но чрезвычайно важный вопрос:  
а как на самом деле формируются организационные стратегии?

# Школы стратегического управления. Школа Обучения

Школа Обучения дает такой ответ:

*«Если мы хотим дойти до истоков стратегий,  
то двигаться необходимо не вверх, а  
вниз...»*

*«В процесс создания стратегии свой вклад  
может внести практически любой  
приобщенный к данной организации и  
нужной информации человек...»*

# Школы стратегического управления. Школа Обучения

Источники и сторонники школы Обучения:

В развитие обучающей модели внесли такие представители , как:

- ◉ Профессор политологии Йельского университета Ч. Линдблом детально разработал ряд идей, в итоге получивших известность как «частный инкрементализм»( модель процесса принятия решения в правящей структуре, исходящая из того, что решения обычно плохо согласуются с реальной ситуацией).
- ◉ Через несколько лет «знамя» инкрементализма оказалось в руках сотрудника бизнес-школы Амоса Тука Дартмутского колледжа Дж. Куинна.

Организация, по Дж. Куинна, состоит из «подсистем» диверсификации, реорганизации, внешних связей, и потому стратегическое управление означает «разработку или поддержание в умах (высшего руководства) последовательной схемы действий, согласующейся с решениями, принимаемыми в каждой из подсистем» .

- ◉ Сторонниками данной школы являются индивиды склонные к экспериментированию, приспособляемости, особенно в Японии и Скандинавии

# Школы стратегического управления. Школа Обучения

## Основные положения школы обучения:

1. Выработка стратегии должна прежде всего обрести форму процесса обучения
2. Лучшим в организации «учеником» должен быть ее руководитель
3. Стратегии могут возникать в самых неожиданных местах и самым необычным образом
4. Роль руководства заключается не в попытках заранее представить, какими будут сознательно разработанные стратегии, а в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии
5. Таким образом, стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого; вероятно, некоторые из них превращаются в планы на будущее, и в конечном итоге их можно воспринимать как перспективы направления общей деятельности.

# Школы стратегического управления. Школа Обучения

Вклад школы Обучения:

- Школа обучения привносит в изучение процесса формулирования стратегии практическое содержание, отсутствовавшее в других рассмотренных нами школах.
- Обучение становится обязательным условием сохранения гибкости организации.  
В самом крайнем случае организация, вместо того чтобы дожидаться появления «готовой к употреблению» стратегии, просто должна *делать хоть что-нибудь*, хоть как то реагировать на реальный ход событий, предпринимать самостоятельные ответные шаги.



# Школы стратегического управления. Школа Власти



**ШКОЛА ВЛАСТИ**  
Построение  
стратегии как  
**ПЕРЕГОВОРНЫЙ**  
**ПРОЦЕСС**

# Школы стратегического управления. Школа Власти

Школу власти, трактующая процесс формирования стратегии как открытую борьбу за влияние, делает особый акцент на важности использования менеджерами властных и политических методов.



# Школы стратегического управления. Школа Власти

Источники и сторонники школы Власти:

В конце 1970-х гг. появилось несколько интересных публикаций такие, как «Формулирование стратегии: политические концепции» А. Макмиллана, посвященное Политическим аспектам планирования исследование Дж. Сарразин статьи Э. Петтигрю (*Pettigrew, 1977*) и Дж. Боуера и И. Доза *Bower and Doz, 1979*), в которых формулирование стратегии рассматривалось как политический процесс.

Сторонниками школы Власти являются те, кто любит власть, политику, секретность; в основном во Франции.

# Школы стратегического управления. Школа Власти

## Основные положения школы власти:

1. Формирование стратегии определяется властными и политическими силами, будь то процессы, происходящие внутри организации, или же действия организации во внешней среде.
2. Возникающие таким образом стратегии, как правило, носят спонтанный характер и принимают форму позиции или уловки, а не перспективы.
3. Микровласть рассматривает создание стратегии как взаимодействие, основывающееся 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 над действиями других агентов рынка или путем кооперации с ними. При этом компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на коллективные стратегии в различного рода сетевых структурах и альянсах.

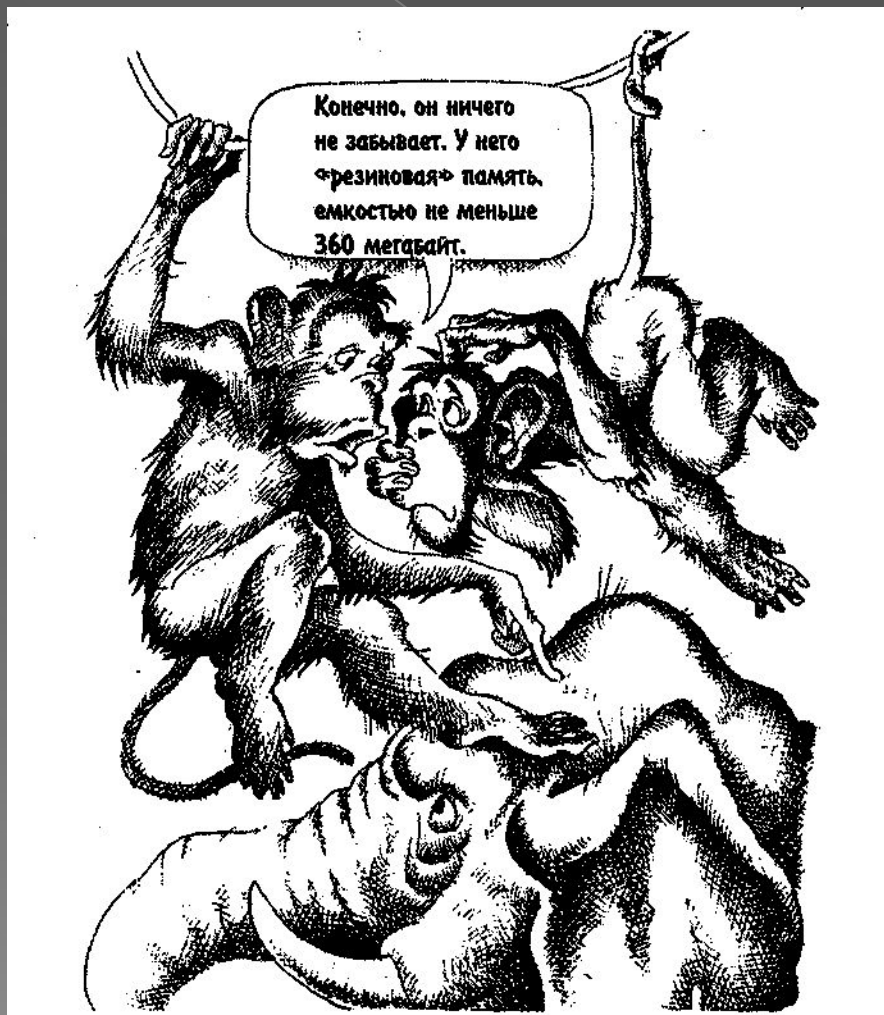
# Школы стратегического управления. Школа Власти

Вклад школы Власти:

Школа власти внесла значимый вклад в развитие арсенала стратегического менеджмента (понятия «коалиции», «политических игр» и «коллективной стратегии»).

Она также обратила внимание на важность использования политических методов для осуществления стратегических перемен тогда, когда приходится выступать против ведущих действующих лиц, стремящихся законсервировать ситуацию.

# Школы стратегического управления. Школа Культуры



## ШКОЛА КУЛЬТУРЫ

Построение  
стратегии

КАК

КОЛЛЕКТИВНЫЙ  
ПРОЦЕСС

# Школы стратегического управления. Школа Культуры

В сфере менеджмента «открытие» культуры состоялось в 1980-х гг.

благодаря успехам японских корпораций





# Школы стратегического управления. Школа Культуры

Источники и сторонники школы Культуры:

Основными представителями школы Культуры являются Э.Ренман и Р. Норманн (Rhenman, Normann), конец 1960-х гг. в Швеции.

Сторонники школы Культуры могут быть индивиды, предрасположенные к общественному, духовному и коллективному, особенно в Скандинавии и Японии



# Школы стратегического управления. Школа Культуры

## Основные послылки культурной школы:

1. Формирование стратегии — это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.
2. Верования индивида есть результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации, как правило, не выраженных явно и невербальных, хотя иногда усиливаемых более формальным воспитанием.
3. Следовательно, члены организации способны лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура, в то время как ее источники и объяснения могут оставаться для них малопонятными.

# Школы стратегического управления. Школа Культуры

## Основные послылки культурной школы:

4. Как следствие, стратегия принимает форму прежде всего перспективы», и только во вторую очередь позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях (не обязательно явно выраженных) и отраженной в моделях. У защищающих глубинные ресурсы и возможности организации, образующие основу ее конкурентных преимуществ. Таким образом, 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.

# Школы стратегического управления. Школа Культуры

Вклад школы Культуры:

Построения культурной школы более всего подходят для определенных периодов в жизни организации.

Во-первых, мы имеем в виду *период усиления*, когда энергично реализуется (возможно, постепенно переходит в застой) богатая стратегическая перспектива.

Затем следует *период сопротивления изменениям*, когда необходимая стратегическая адаптация блокируется инертностью укоренившейся культуры, включая и данную стратегическую перспективу.

И, вероятно, эта школа поможет нам лучше *понять период реструктурирования*, в течение которого коллективно развивается новая перспектива, и даже обычно сопровождающий стратегическую Перестройку *период культурной революции*.

# Школы стратегического управления. Школа Внешней среды



## ШКОЛА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Построение  
стратегии как  
**РЕАКТИВНЫЙ**  
**ПРОЦЕСС**

# Школы стратегического управления. Школа Внешней среды

Данная школа, помогает сбалансировать общее представление о формировании стратегии, полагая внешнее окружение третьей — наряду с руководством и организацией — основной силой стратегического процесса.

Школа среды выросла из так называемой «теории ситуационных факторов», описывающей взаимосвязи между конкретными измерениями окружения и определенными признаками организации — например, чем стабильнее внешняя среда, тем формальнее внутренняя структура.

# Школы стратегического управления. Школа Внешней среды

Источники и сторонники школы Внешней среды:

Источниками школы Внешней среды являются работы М. Ханнана и Дж. Фримана (*Hannan and Freeman, 1977*), а так же ситуационная теория (Д. Пью (*Pugh*) и др. в конце 1980-х гг.

Сторонниками школы Внешней среды могут быть представители из экологии популяции, некоторые теоретики организации, в общем, позитивисты и классификаторы; особенно в англосаксонских странах .

# Школы стратегического управления. Школа Внешней среды

## Посылки школы внешней среды

1. Внешнее окружение, проявляющееся как набор сил общего характера, является главным элементом процесса создания организационной стратегии.
2. Организация должна либо адекватно реагировать на эти силы, либо ей придется «уйти со сцены».
3. Таким образом, 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 оскудевают или враждебность среды не становится чрезмерной. Затем организации прекращают свое существование.

# Школы стратегического управления. Школа Внешней среды

## Вклад школы Внешней среды:

Преуспевающие стратеги стремятся вникнуть в детали, то же характерно и для лучших исследователей. Что отличает данную сферу от других областей управления — так это внимание к проблеме стратегического выбора: как и где его искать или как создать выбор, если его не удастся найти, а после — как воспользоваться возможностью выбора.

Таким образом, стратегический менеджмент нуждается в дискуссиях о существовании выбора не более, чем экология популяции в спорах о существовании популяций.





# Школы стратегического управления. Школа Конфигураций



**ШКОЛА  
КОНФИГУРАЦИИ**  
Построение  
стратегии как  
**ПРОЦЕСС  
ТРАНСФОРМАЦИИ**

# Школы стратегического управления. Школа Конфигураций

## **Конфигурация и трансформация**

отражают два основных аспекта школы  
конфигурации: устойчивые структуры  
организации и внешнего контекста  
рассматриваются в ней как  
*конфигурации*, а процесс разработки  
стратегии — как *трансформация*.

# Школы стратегического управления. Школа Конфигураций

Источники и сторонники школы Конфигураций:

А. Чандлер (*Chandler, 1962*, группа из Университета Макгилла), Г. Минцберг (*Mintzberg*), Д. Миллер (*Miller*) и др. в конце 1970-х гг., Р. Майлс и К. Сноу (*Miles and Snow, 1978*) являются основными представителями школы Конфигурации.

Сторонниками этой школы в основном бывают генерализаторы и интеграторы, а также проводники перемен; конфигурация наиболее популярна в Голландии и Германии, трансформация — в США.

# Школы стратегического управления. Школа Конфигураций

## Основные положения школы Конфигурации:

1. Большую часть времени организация имеет определенную форму структуры, что в свою очередь обуславливает поведение организации и, как следствие, присущий ей набор стратегий.
2. Такие периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией — квантовым скачком в иную конфигурацию. Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации со временем выстраивается в схематичную последовательность (концепция жизненных циклов организаций).
3. Таким образом, основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени. В то же время в периоды возникновения потребности в трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации.

# Школы стратегического управления. Школа Конфигураций

## Основные положения школы Конфигурации:

4. Процесс построения стратегии сводится к разработке концепций или формальному планированию, к систематическому анализу или видению руководства, к скооперированному обучению или конкурентной политике, к сосредоточенности на индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивается реакциями на воздействия внешней среды. Однако его обязательным условием выступает своевременность предпринимаемых действий и их адекватность контексту.

5. Результирующие стратегии принимают формы планов или схем, позиций, перспектив или уловок — но каждая в свое время и в соответствии с ситуацией.

# Школы стратегического управления. Школа Конфигураций

Вклад школы конфигурации:

Школы конфигурации привносит порядок в запутанный мир формирования стратегии.

«Выбор правильной конфигурации — сложный процесс установления равновесия. Менеджерам следует избегать как излишней простоты конфигурации, так и ее чрезмерной сложности. Лучшие, имеющие сложный состав, различные вкусовые оттенки вина и коньяки — яркий пример гармоничной сбалансированности» (Miller, 1996)

# Школы стратегического управления



По мнению Генри Минцберга на рисунке показаны места, занимаемые различными школами вокруг и внутри единого процесса формирования стратегии. В центре в черной рамке — процесс реального создания стратегии. Стрелки и линии показывают его взаимосвязи с нашими школами.

Так же отмечает, что только когнитивная школа пытается понять суть процесса, но без особого успеха. Все другие школы располагаются вокруг черной рамки: над ней, выше, ниже, перед, за или вне ее (прослеживается явное родство со схемой, в которой стратегическое мышление сопоставляется со зрением)

# Школы стратегического управления

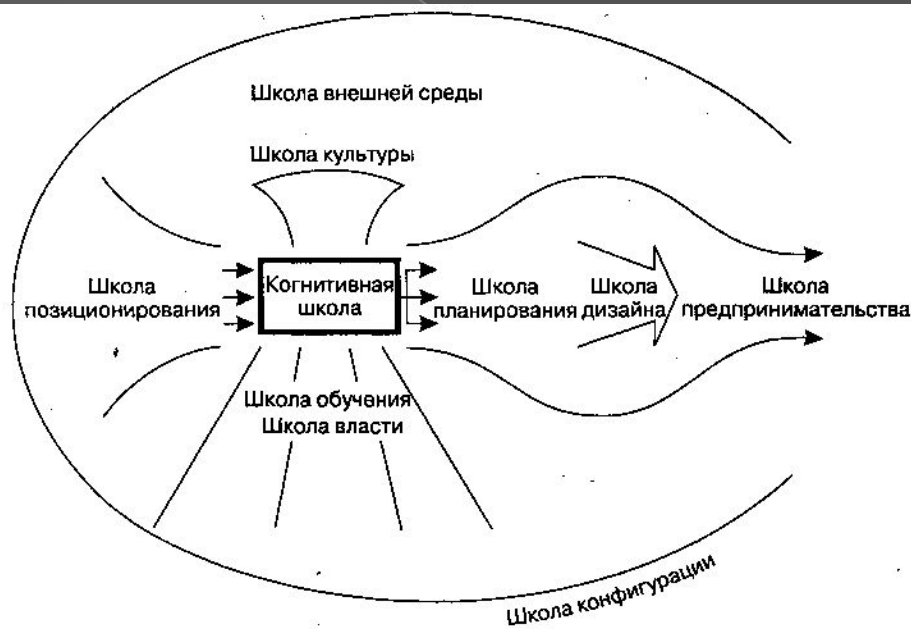


Рис. 12.3. Разделение школ и стратегический процесс

Взгляд школы позиционирования обращен *назад*, на установившиеся (исторические) данные, которые она анализирует и вводит в процесс создания стратегии (черную рамку). С другой стороны из рамки выходят последовательно школы планирования, дизайна и предпринимательства. Школа планирования устремлена *вперед*, но только в будущее (составление планов стратегий).

Школа дизайна заглядывает далеко *вперед*, к стратегической перспективе, а школа предпринимательства смотрит *поверх* рамки и *по ту сторону* ближайших преград, создавая уникальную картину будущего.



# Школы стратегического управления

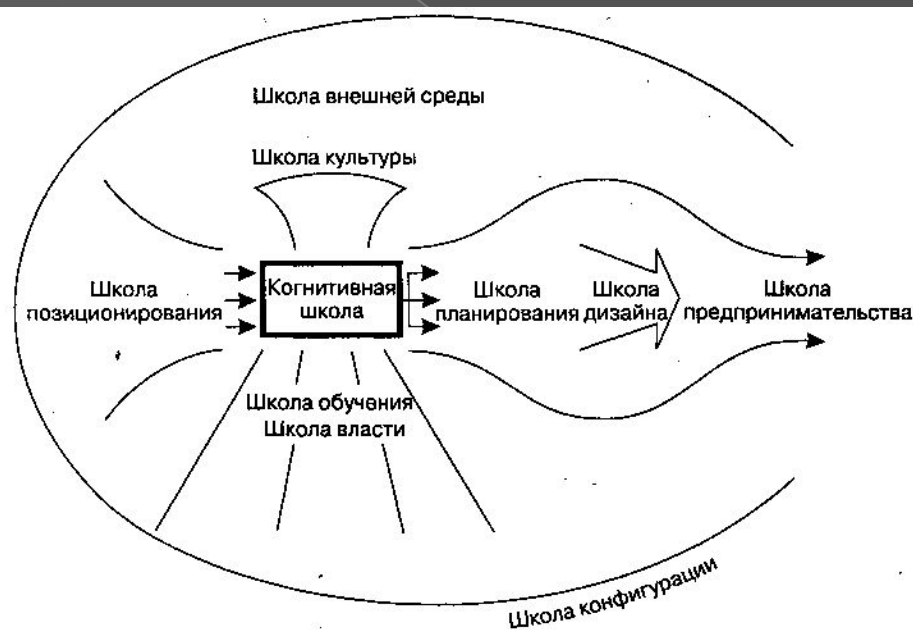


Рис. 12.3. Разделение школ и стратегический процесс

Школы обучения и власти, запутавшись в мелочах, застряли *внизу* (их интересует не столько лес, сколько деревья). Школа обучения, глядя на землю (основание), иногда зрит в корень. Власть увлечена тем, что происходит еще *ниже* (но не глубже): под камнями, иногда даже под землей, добираясь до мест, которые организации не всегда хотят афишировать.

# Школы стратегического управления

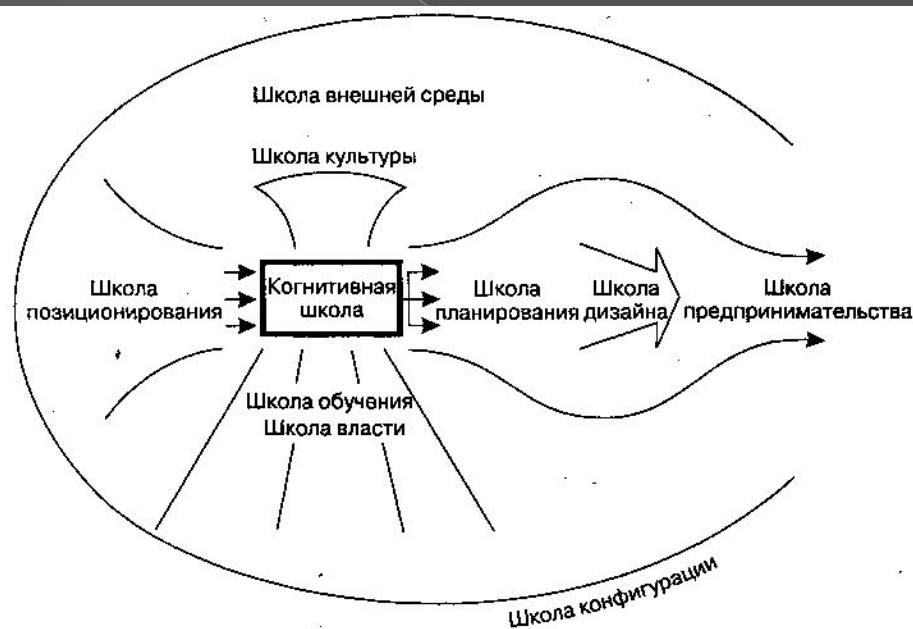


Рис. 12.3. Разделение школ и стратегический процесс

Сверху, с облаков убеждений, взирает на все происходящее *внизу* школа культуры, а забравшаяся еще выше школа внешней среды, так сказать, *наблюдает*. И, в противоположность когнитивной школе, которая пытается заглянуть *внутрь* процесса, школа конфигурации рассматривает процесс или, можно сказать, *смотрит всюду*

Таким образом, каждая из десяти школ сугубо индивидуально рассматривает один и тот же процесс.

# Школы стратегического управления

## Список литературы:

- 1) Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий.// пер. с англ, под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Издательство «Питер», 2000. — 336 с.
- 2) Бражник М.В. Научные школы стратегического управления: варианты классификации/ Евразийский международный научно-аналитический журнал. Проблемы современной экономики, N 3 (31) 2009// интернет доступ: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2706>
- 3) Школы стратегического планирования// Интернет доступ: <http://www.stplan.ru/articles/theory/stplschi.htm>.
- 4) Новенькова А.З. Анализ научных школ стратегического менеджмента и их применимости в контексте современной российской экономики//Интернет доступ: [http://kpfu.ru/portal/docs/F1875917697/5\\_nov.pdf](http://kpfu.ru/portal/docs/F1875917697/5_nov.pdf).