

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет:

«Государственного управления и финансового контроля»

Кафедра:

«Государственного и муниципального управления»

Основные научные школы, на  
которых базируется стратегическое  
государственное управление



Атрошенко Василий  
Баширов Ленар  
ГУиФК ГМУ 3-4

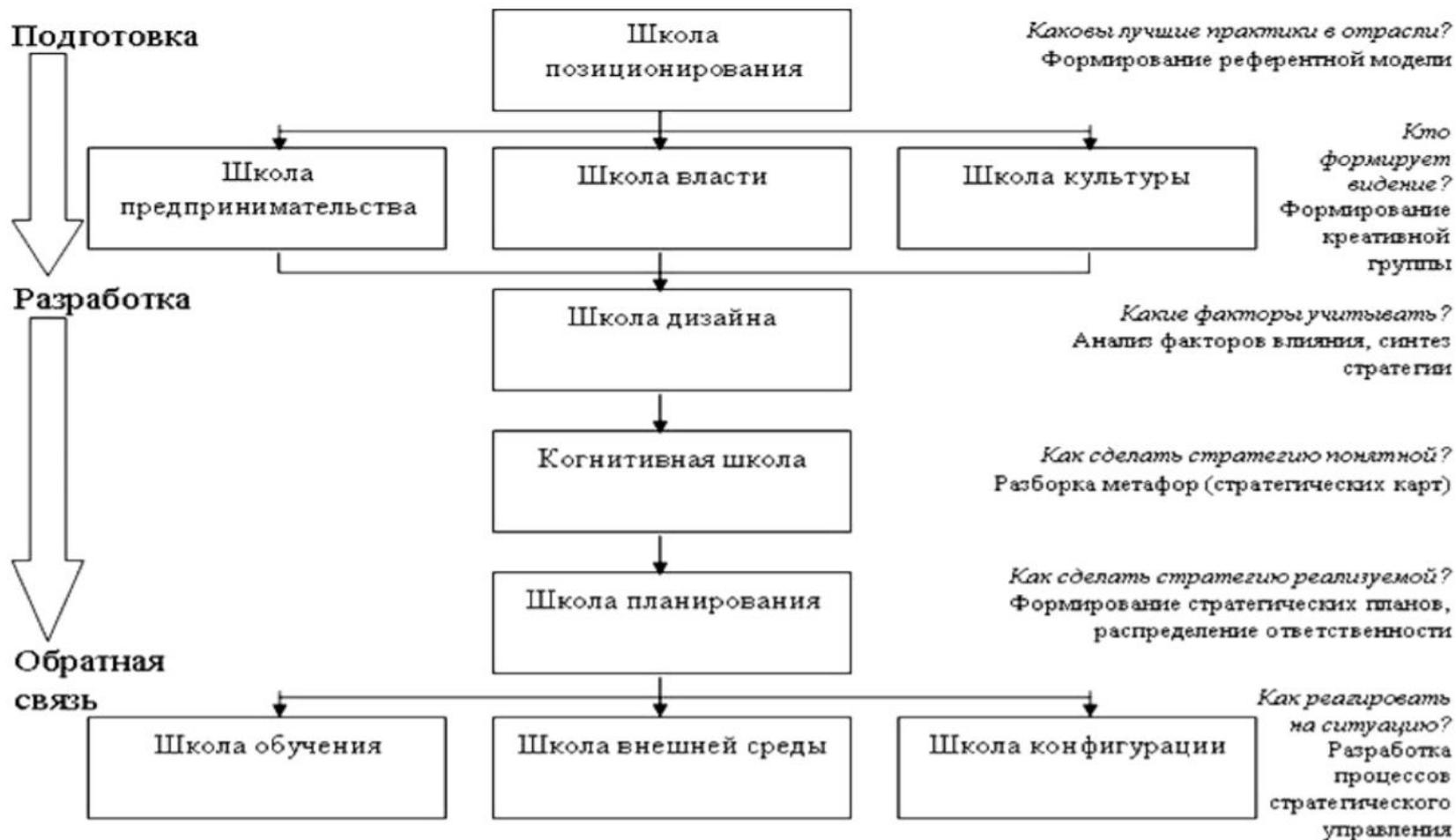
# Школа стратегического менеджмента

- Обстоятельный анализ школ стратегического менеджмента представлен в работе Г. Минцберга, Б. Олстрэнда и Дж. Лэмпела (1997)

Таблица 1.2. Школа стратегического менеджмента

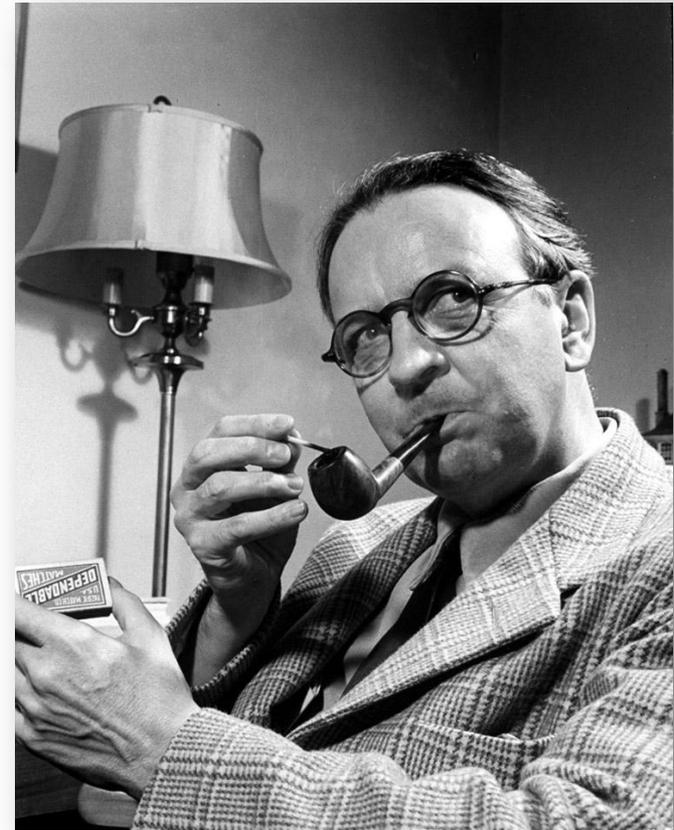
Название школы	Суть процесса стратегического менеджмента	Главное действующее лицо
1. Дизайна	Формирование стратегии как процесса осмысления	Менеджер
2. Планирования	Формирование стратегии как формальный процесс	Отдел стратегического планирования
3. Позиционирования	Формирование стратегии аналитический процесс	Высшее руководство
4. Предпринимательства	Формирование стратегии как процесс предвидения	Лидер, предприниматель
5. Когнитивная (познания)	Формирование стратегии ментальный процесс	Руководитель
6. Обучения	Формирование стратегии развивающийся процесс	Любое лицо в организации
7. Власти	Формирование стратегии как процесс ведения переговоров	Властные структуры
8. Организационной культуры	Формирование стратегии как коллективный процесс	Социальное взаимодействие членов организации
9. Внешней среды	Формирование стратегии как реактивный процесс	Любое лицо в организации
10. Конфигурации	Формирование стратегии как процесс трансформации	Высшее руководство

# Школа стратегического менеджмента



# 1. Школа дизайна

- Основатели *школы* – дизайна (А.Д. Чандлер, К. Эндрюс, И. Ансофф) в 1960-е годы рассматривали стратегию как процесс неформального дизайна, т. е. осмысления ситуации, конструирования, проектирования, моделирования. Основным инструментарием данной



Школа дизайна построена на двух фундаментальных принципах:

- 1) формирование стратегии происходит как нахождение соответствия между характеристиками фирмы и возможностями, которые определяют ее позицию во внешней среде;
- 2) стратегия, разработанная для конкретной организации, уникальна и формируется вне всяких шаблонов и заранее определенных стандартов.

## В учебнике профессора Гарвардского университета Кеннет Эндрюса «Политика бизнеса» (1965 г.) декларированы основные посылки школы дизайна:

- 1) формирование стратегии должно быть продуманным процессом сознательного мышления, то есть хорошие стратегии создаются в ходе мыслительного процесса;
- 2) ответственность за контроль над процессом разработки и реализации стратегии, а также за сознательный характер этого процесса возлагается на руководителя, который является стратегом по определению;
- 3) модель построения стратегии должна изначально быть и оставаться достаточно простой, четко определенной и неформальной;
- 4) стратегия конкретной организации, должна быть единственной в своем роде: лучшей, полученной в результате индивидуального моделирования и сформированной вне всяких шаблонов и стандартов;
- 5) процесс моделирования может считаться и считается завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива;
- 6) чтобы оставаться простой, стратегия должна быть точно сформулирована;
- 7) только после выполнения всех вышеизложенных требований стратегия может подлежать внедрению, то есть только после того, как уникальная, созревшая, ясная и простая стратегия окончательно сформулирована, начинается процесс ее реализации.

## 2. Школа планирования: формирование стратегии как формального процесса.

- *Школа планирования* была основана И. Ансоффом, Д. Стейнером и др. в 1970-е годы. В модели школы планирования, в отличие от модели школы дизайна, стратегия - это результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенного в виде контрольных таблиц и соответствующих моделей. Процесс разработки стратегии — это набор формализованных процедур проектирования, программирования и планирования. Стратегический план формируется в результате прогнозирования, ситуационного и сценарного анализа внутренней и внешней среды. Стратегическое планирование предполагает структурирование целей и задач, разработку стратегических и операционных планов по уровням



Основным инструментарием данной школы являются так называемый вектор роста (матрица «товар—рынок» И. Ансоффа) и соответствующие модели диверсификации на основе портфельного анализа.

# 3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитического процесса

- *Школа – позиционирования* (1980-е годы) получила свое наименование потому, что ее последователи в качестве важнейшей задачи рассматривали принципы выбора стратегии в соответствии с позиционированием фирмы на рынке. Школа позиционирования, в отличие от школ дизайна и планирования, провозглашает ограниченность числа стандартных стратегий в сложившихся отраслях, которые могут быть выбраны высшим руководством любых типов организаций в конкретной ситуации и которые позволят фирме занять выгодные рыночные позиции и обеспечить защиту от конкурентов. Она ориентируется на экономические аспекты развития компании, более того - преимущественно количественно определяемые. Формирование стратегии – это достаточно упорядоченный процесс стратегического планирования, опирающийся на конкурентный и отраслевой анализ и разработанный набор аналитических приемов, позволяющих подбирать правильную стратегию к определенным условиям.

К этой школе принадлежат концепции Бостонской консультационной группы (БКГ) и предложенными ее сотрудниками матрицы «рост - доля рынка» и кривой опыта. Интенсивное развитие школа позиционирования получила в книге Майкла Портера «Конкурентная стратегия», в которой предложены и доведены до уровня практических методик три взаимосвязанных концепции: конкурентный анализ (Industry analysis); конкурентное преимущество компании и построение на его основе конкурентной стратегии (competitive advantage); цепочка ценностей (value chain).

## 4. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесса предвидения.

- *Школа предпринимательства* является дальнейшим развитием некоторых положений школы дизайна. Ключевая проблема стратегического менеджмента, на которую школа призвана найти ответ: «Где и как формулируется стратегия развития организации?». Основоположники школы (Й. Шумптер, К. Найт) считают, что развитие фирмы в полной мере зависит от диктата индивидуума, а не коллективного творчества. Процесс формирования стратегии сводится к поведению одного человека – руководителя, который принимает ключевые решения относительно стратегии и управления. Центральное понятие школы предпринимательства — *видение*, т. е. мысленное представление стратегии, рожденное или отображенное в сознании высшего руководства.

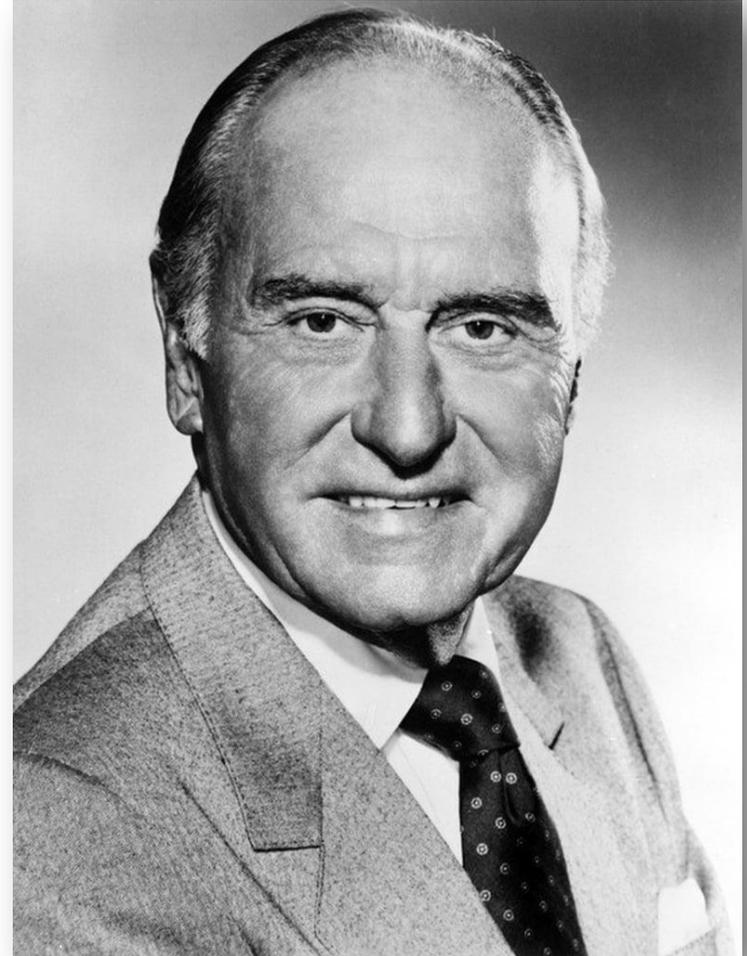


## Содержание школы предпринимательства раскрывают следующие принципиальные положения:

- 1. Стратегия развития любой фирмы существует в сознании ее руководителя в виде своеобразной перспективы, а именно - интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего фирмы.
- 2. Процесс формирования стратегии развития фирмы базируется на жизненном опыте и интуиции ее руководителя, независимо от того, рождается идея стратегии в его сознании или он воспринимает ее извне.
- 3. Для стратегического предвидения характерна гибкость, а предпринимательская стратегия является одновременно и продуманной, и неожиданно возникающей.
- 4. Предпринимательскую организацию отличает гибкость, поскольку она представляет собой относительно простую структуру, которая достаточно чутко реагирует на указания своего руководителя.
- 5. Предпринимательская стратегия в определенной мере является защищенной от влияния прямой конкуренции в рыночной нише.

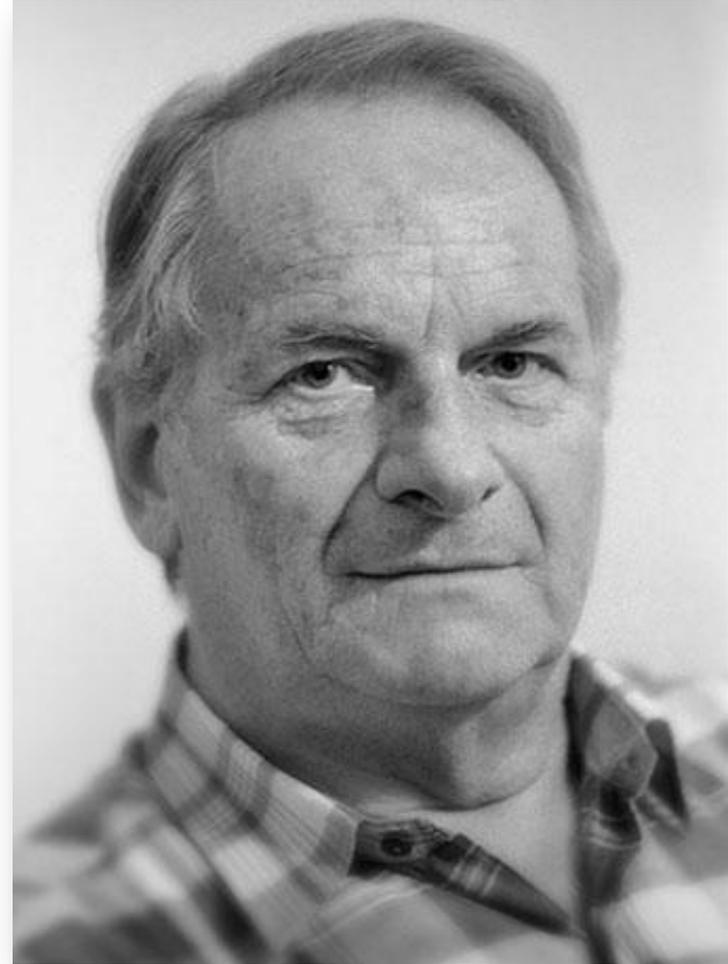
# 5. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментального процесса.

- *Когнитивная школа или школа познания* - приобрела популярность в 1980-е годы. Ее основоположники (М. Лайлс, Г. Саймон) рассматривают построение стратегии как ментальный процесс реально существующей и познаваемой внешней среды фирмы. Опираясь на когнитивную психологию, представители школы анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека, пытались проникнуть в сознание стратега. Основные принципиальные положения когнитивной школы состоят в следующем:
- процесс формирования стратегии рассматривается как процесс познания, протекающий в сознании стратега;
- стратегия - это перспектива, которая раскрывает способы получения информации из окружающей среды.
- В рамках данной школы можно достаточно четко выделить два направления. Первое направление трактует формирование стратегии как попытку создания некоей объективной картины мира. Второе направление, основываясь на субъективности процесса познания, рассматривает стратегию как интерпретацию мира.



## 6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающегося процесса.

- *Школа обучения* (1980гг.) рассматривает стратегическое управление как процесс «коллективного обучения», результатом которого является разработка стержневых компетенций организации.
- Представители школы обучения (Р.Лапьер, Ч. Линдблом и др.) считали, что стратегия должна разрабатываться шаг за шагом по мере развития, самообучения организации. Постоянные изменения внешней среды приводят к постоянным воздействиям на эти изменения, которые выстраиваются высшим руководством в логическую цепочку, которая и называется стратегией. Согласно этой школе, любая система эволюционирует, а не развивается скачками. В соответствии с этим можно говорить не о предначертанной заранее стратегии, а о развивающейся стратегии, основанной на обучении и позволяющей гибко реагировать на изменения внешней среды, а ее участником может быть любое заинтересованное лицо.



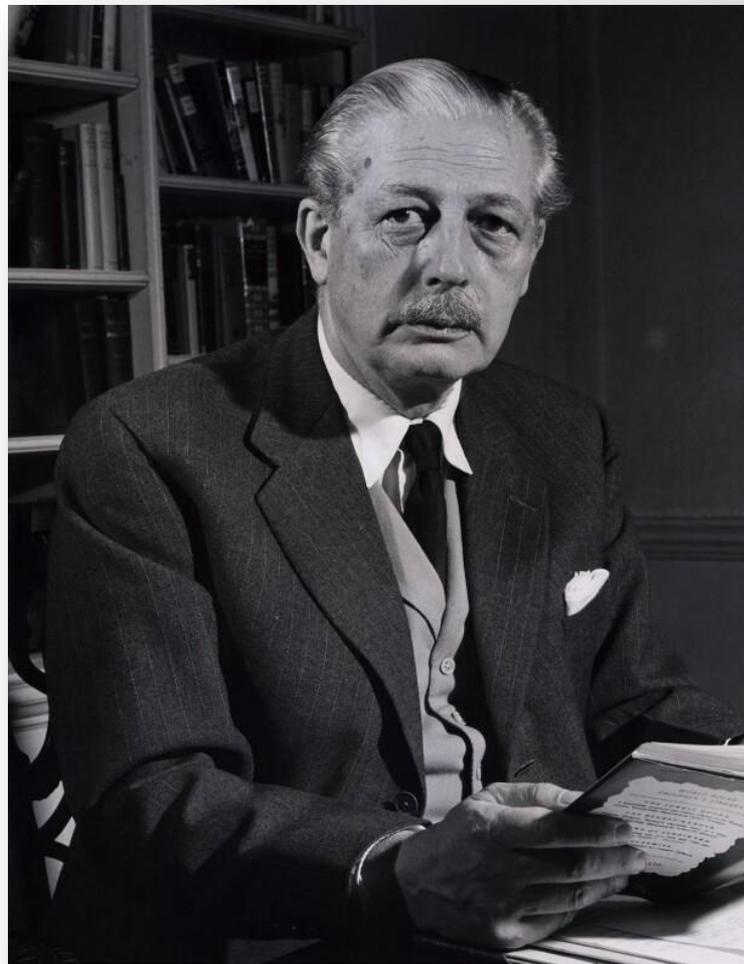
# Содержание данной школы раскрывают следующие важнейшие положения:

- 1) Выработку стратегии развития фирмы следует рассматривать как форму процесса обучения.
- 2) Процедура обучения должна носить развивающийся характер, через поведение, которое способствует ретроспективному мышлению, направленному на осмысление предпринимавшихся действий.
- 3) Стратегические инициативы реализуются теми, у кого имеются способности и ресурсы для обучения.
- 4) Удачные инициативы в процессе разработки стратегии формируют опыт деятельности, который может перерасти в определенную схему, то есть развивающуюся стратегию.
- 5) Роль руководителя фирмы заключается в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии.
- 6) Стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого, которые затем превращаются в планы на будущее.
- В последние годы популярной среди зарубежных специалистов в сфере стратегического управления становится точка зрения, согласно которой стратегия зависит от обучения, а обучение зависит от способностей.

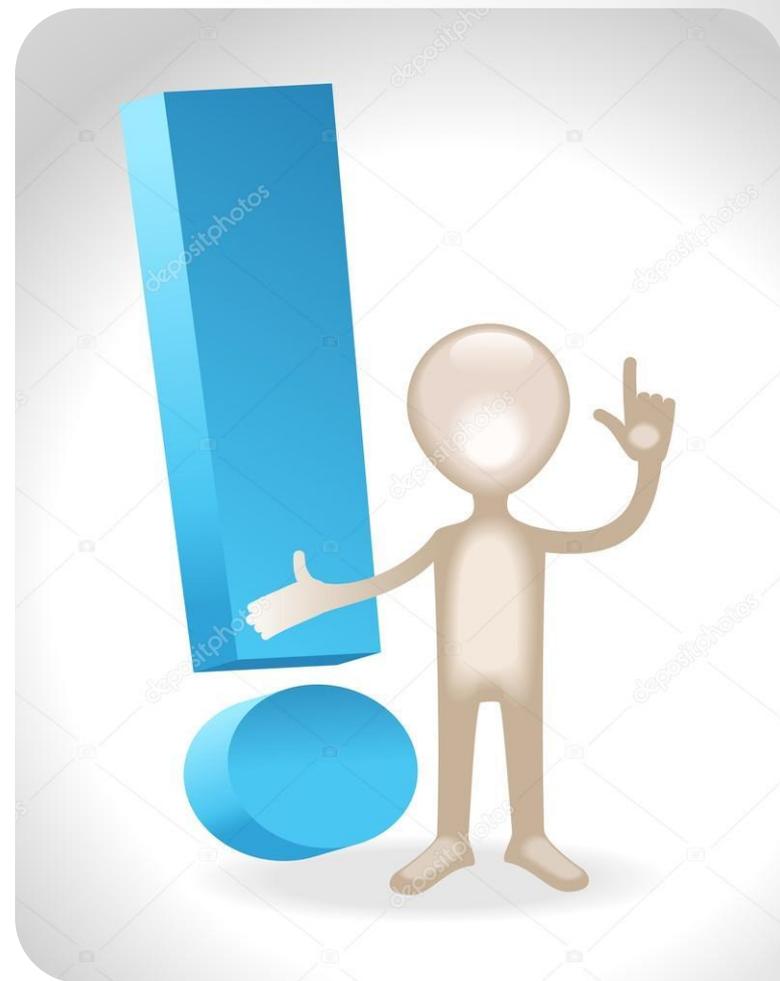


## 7. Школа власти: формирование стратегии как процесса ведения переговоров.

- Представители *школы власти* (А. Макмиллан, Д.Сарразин, и др.) рассматривали стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и внешней средой. В условиях жесткой конкурентной борьбы идеи развития какого-либо отдела, выдвигаемые линейными менеджерами, при внимательном изучении высшим руководством могут «вырасти» в генеральную стратегическую линию организации в целом. Изучением таких взаимоотношений между высшими руководителями и всеми заинтересованными лицами и занимается школа власти. Она рассматривает формирование стратегии как политический процесс реализации стратегии организации, в котором происходит учет и нахождение компромисса интересов всех его участников.

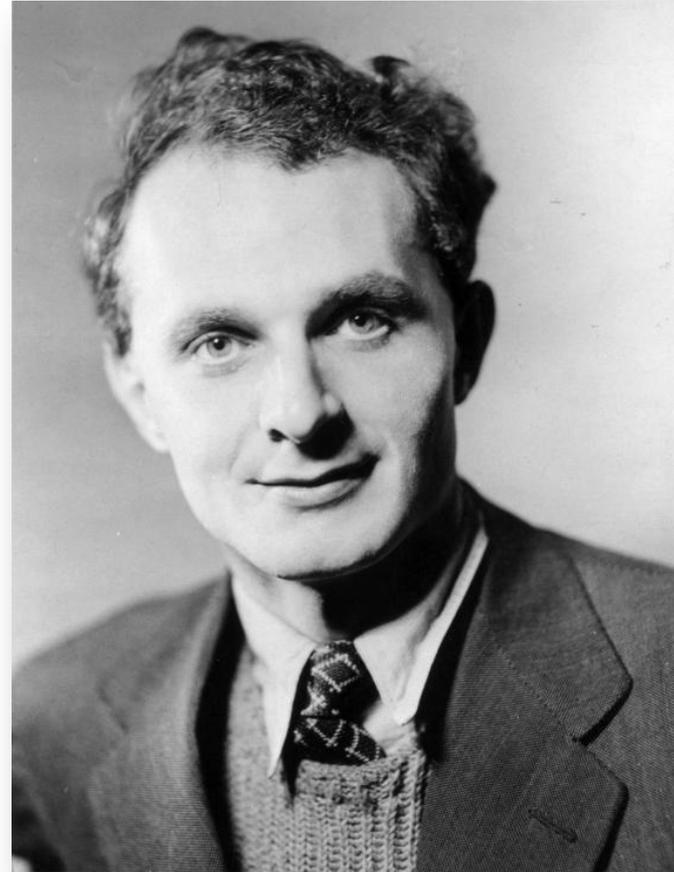


- Школа власти внесла значимый вклад в развитие стратегического управления, раскрыв такие понятия, как «коалиция», «политические игры» и «коллективная стратегия», обратила внимание на важность использования политических методов для осуществления стратегических перемен. Наиболее яркими разработками, имеющими прикладной характер и широко используемыми в практике, являются теория стейкхолдеров и разработки стратегических альянсов.



## 8. Школа культуры: формирование стратегии как коллективного процесса.

- *Школа культуры* сформировалась в сфере стратегического управления в 1980-х годах благодаря успехам японских корпораций. Согласно взглядам создателей *школы культуры* (Д.Джонсон, Дж.Спендер и др.), стратегия зависит от культуры организации, а процесс ее выработки является коллективным процессом социального взаимодействия членов организации. Организационная культура, влияя на принятый в организации стиль мышления и анализа, не только воздействует на процесс формирования стратегии, но и обеспечивает определенное сопротивление стратегическим изменениям, которые высшему руководству необходимо преодолеть.

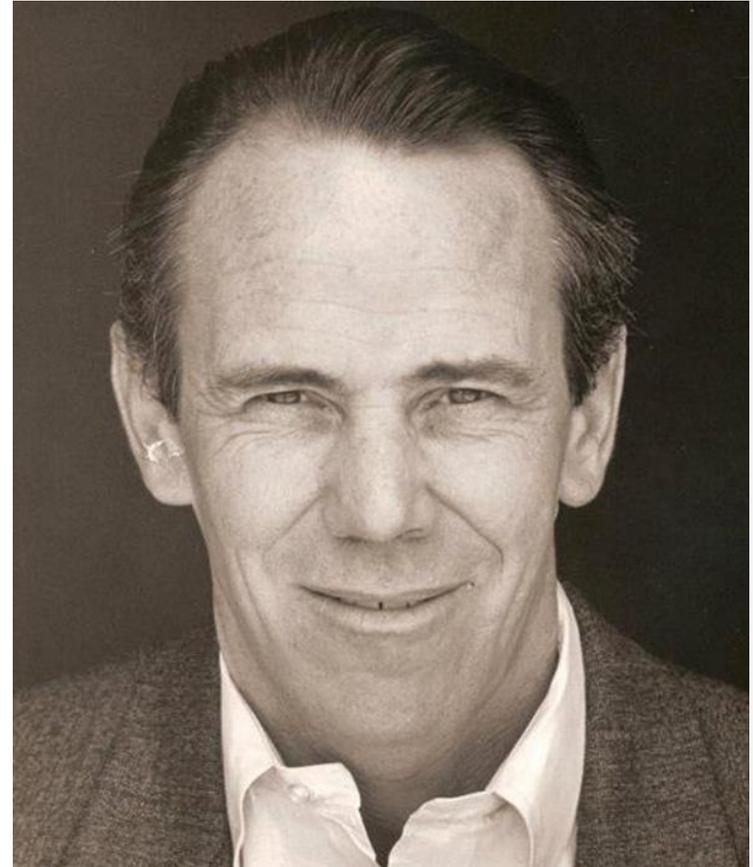


# Основные положения школы культуры:

- 1) Формирования стратегии рассматривается как процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.
- 2) Верования каждого индивида представляют собой результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации.
- 3) Члены организации оказываются способными лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура.
- 4) Основной характеристикой стратегии развития организации считается ее предначертанность, даже если она не вполне осознанна.
- 5) Культура, включая идеологию, содействует не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии.

## 9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивного процесса.

- Теоретики *школы внешней среды* (М. Ханн, Дж. Фримен и др.) полагают, что построение стратегии есть реактивный процесс и определяется как реакция на изменения во внешней среде. Формирование стратегии представляет собой некий процесс отражения, в котором организации отводится пассивная роль.
- Основой данной школы служит «теория ситуационных факторов», описывающая взаимосвязи между конкретными изменениями окружения и определенными признаками организации. Эта теория отрицает существование «единого способа» управления организациями и, наоборот, подчеркивает уникальность (аналогично школе дизайна) всех стратегических решений в зависимости от величины организации, используемых технологий, степени внешней враждебности и т. д.



## В качестве важнейших принципиальных положений школы внешнего окружения можно назвать следующие:

- 1) Внешнее окружение организации рассматривается как главный элемент процесса формирования организационной стратегии.
- 2) Организация должна адекватно реагировать на изменения внешнего окружения.
- 3) Руководство организации рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, главной задачей которого является обеспечение адаптации организации к действию внешних сил.

Существенным недостатком теории ситуационных факторов применительно к стратегическому управлению можно считать то обстоятельство, что описание характера изменений внешнего окружения является весьма абстрактным и расплывчатым, а стратегию развития фирмы следует формировать исходя из определенных позиций.

# 10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесса трансформации.

- Школа стратегического управления, которая названа Г. Минцбергом «школой конфигурации», представляет собой подход, который стремится объединить задачи и содержание всех предшествующих — процесс выработки стратегии, ее содержание, организационную структуру и ее окружение.
- Школа конфигурации основывается на двух важнейших положениях - конфигурации и трансформации. Под конфигурацией понимаются устойчивые структуры и внешнее окружение, а под трансформацией - процесс разработки и реализации стратегии развития фирмы. Представители школы рассматривают перемены в организации как квантовый скачок, который означает одновременное изменение множества организационных компонентов. Другими словами, организация фактически предпринимает попытку совершить скачок в новое устойчивое положение, с новым набором стратегий, структур и принципов культуры, т. е. с новой конфигурацией.



## В качестве принципиальных положений школы конфигурации стратегического управления следует назвать такие:

- 1) Любая организация на протяжении достаточно длительного периода времени может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей, т. е. принимает четко определенную форму структуры, что, в свою очередь, обуславливает ее поведение и присущий ей набор стратегий.
- 2) Периоды стабильного развития организации прерываются скачками в иную конфигурацию.
- 3) Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации постепенно выстраивается в определенную последовательность (концепция жизненных циклов организаций).
- 4) Основной целью стратегического управления является поддержание стабильности организации на относительно продолжительных отрезках времени, т. е. обеспечение управления процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации.
- 5) Содержание процесса формирования стратегии развития организации предполагает разработку концепций или формальное планирование. При этом обязательным условием является своевременность предпринимаемых действий и их адекватность.
- 6) Результирующие стратегии принимают формы планов или схем, которые на протяжении определенного периода времени поддерживают себя сами.

И в заключение Минцберг приводит «хитрую»  
схему под названием «Разделение школ и  
стратегический процесс»:

