

РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС» ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>
№ 4 (20) 2019, DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.4

Ссылка для цитирования: Говорухин В. Ю., Шевченко И. И. Развитие научных школ стратегического менеджмента [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2019. № 4 (20). С. 96–103.
DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.4.11.

Дата поступления 18.10.2019 г.

УДК 338.242

Вячеслав Говорухин¹, Инна Шевченко²

РАЗВИТИЕ НАУЧНЫХ ШКОЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация. В условиях динамично изменяющихся факторов внешней и внутренней среды компаниям сложно поддерживать высокий уровень конкурентоспособности на длительном промежутке времени. Компании ориентированы на решение краткосрочных задач. Менеджмент высшего звена многих предприятий не обладает достаточными знаниями для создания и реализации стратегии.

Данная статья направлена на формирование ключевых компетенций, необходимых при стратегическом управлении предприятием. В статье осуществлен обзор существующих школ стратегического менеджмента. На основании проведенного исследования сформирован алгоритм выбора воззрений той или иной школы стратегического менеджмента в зависимости от факторов внешней и внутренней среды. На разных этапах развития компании принципы школ менеджмента по-разному влияют на конечный успех деятельности компании. Автором статьи выявлены условия применимости каждой из школ стратегии. Материалы статьи представляют практическую значимость для руководителей высшего звена.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, школы стратегий, условия применимости, алгоритм выбора стратегии.

JEL: L22

1 **Говорухин Вячеслав Юрьевич** — МГТУ им. Н. Э. Баумана. Москва, Россия. E-mail: vgovorukhin@bmstu.ru.
ORCID ID: 0000-0002-0328-7508

2 **Шевченко Инна Игоревна** — МГТУ им. Н. Э. Баумана. Москва, Россия. E-mail: inigshev@mail.ru.
ORCID ID: 0000-0002-3487-9047

Введение

В условиях динамично изменяющейся среды многие предприятия ориентированы на решение краткосрочных задач. В таких условиях нередко происходит смена приоритетов и ценностей, что негативно сказывается на конкурентоспособность предприятий [Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел, 2000; Рожкова, Сазанова, 2016]. Вопросам стратегического планирования не уделяется должного внимания. Вместе с тем процессы формирования и реализации стратегия являются трудоемкими, и от них в первую очередь зависит коммерческий успех компании.

Одним из важнейших элементов в конкурентном поединке, который позволяет достичь некоего превосходства с помощью использования наиболее сильных сторон компании, является выработка стратегических ориентиров устойчивого развития организации [Далчер, 2017; Портер, 2006].

Современное значение всех исследуемых школ стратегического менеджмента различное. Принципы каких-то школ наиболее глубоко за-

крепились в современном планировании бизнеса и стратегии компаний, других — носят более условный и теоретический характер [Далчер, 2018].

Методологические основы

Первые упоминания о формировании школ стратегического менеджмента относятся к ранним трудам о военных стратегиях. Термин «strategos» появился благодаря сочетанию двух греческих слов — *stratos*, что в переводе означает «войско» и *ago* — «веду». На сегодняшний день данный термин может иметь дословный интерпретированный перевод. Исходя из вышесказанного под стратегией понимается наука и искусство ведения войны и крупных военных операций.

Сегодня миру известен один из наиболее известных трудов о военных стратегиях и политике, написанный великим стратегом и мыслителем Сунь-цзы, древнекитайский трактат «Искусство войны». Этот трактат считается первым цельным трудом по военному искусству с четкой структурой и развитием сюжета. Именно он лег в основу



текста «школы военной философии». Принципы сформулированы кратко, в повелительном наклонении, в наши дни их называют «максимы». Многие цитаты и афоризмы и сейчас находят применения в жизни современного человека.

Еще одним не менее известным трудом, отличающимся системным подходом к формированию стратегий, является трактат «О войне», написанный Карлом фон Клаузевицем в 1818–1830 гг. Автор использует инструменты системного анализа в войне предыдущих лет для того, чтобы определить ее внутреннюю основу и содержательный смысл. Многие идеи, которые предложил Клаузевиц, позднее нашли свое применение в стратегия построения и развития компаний.

Одним из ярких примеров применения построения военных стратегий служит познание Б. Джеймса, который описывает формирование стратегии в качестве дедуктивного процесса. Джеймс Брайан Куинн наблюдал значительное сходство, которое имеют между собой бизнес и военные стратегии, «в смысле устрашения, наступления, обороны и союзничества», а также в использовании «разведанных, оружия, организации работы тыла и связи, подчиненных единственной цели — противоборству».

Еще одно упоминание, сформулированное Сунь-цзы в виде военных максим, использовал в своих работах по корпоративной стратегии Роберт, в частности: «всегда опережай противника на ход вперед», «основной стратегией для всех компаний должна быть концентрация ресурсов в той области, в которой она имеет или может максимально быстро развить решающее преимущество перед соперниками».

Не исключением стал и Дж. Куинн, который также использует военный опыт при изложении своих суждений в секторе практики бизнеса: «проведение разведки боем и действия, направленные на растяжение обороны противника, концентрацию сил, проведение атаки и овладение избранным сегментом рынка, который используется как плацдарм, на котором «наши» перегруппируют силы так, чтобы добиться превосходства уже на более широком поле...».

Интерпретации термина «стратегия»

Многие авторы давали свои интерпретации исследуемому понятию. В настоящее время у термина «стратегия» существует множество определений.

Так, к примеру, А. Чандлер толковал стратегию как грамотное и долгосрочное определение целей организации в области распределения и ис-

пользования ресурсов.

М. Фамлер смотрел на определение исследуемого понятия под призмой долгосрочного развития. Она предлагал делать упор на планирование будущей деятельности компании.

Гарвардская школа бизнеса предлагает рассмотреть стратегию как метод, с помощью которого необходимо анализировать конкурентов и определять конкретные конкурентоспособные цели.

Стратегия М. Портера подразумевает быстрое реагирование на внешние факторы, которые могут повлиять на деятельность компании. Так же немаловажно обращать внимание на слабые и сильные стороны. Основная мысль гласит, что невозможно быть лидером во всех областях, касающихся деятельности предприятия. Важно определить ориентиры и двигаться по направлению к их реализации.

Трактование стратегии И. Ансоффа, Стейнера, П. Лоранжа гласит, что главной целью является определение и введение целей для всех уровней управления.

Г. Хэмел и К. К. Прахалад предложили определять стратегию как способность получать и (или) создавать «на завтра» некие преимущества более быстрыми темпами, чем конкуренты смогут сделать такие же, которые «на сегодняшний день» имеете вы.

Еще одно определение стратегии предложил А. Томпсон. Он предполагал, что предприятию нужно сосредоточиться на достижении уже заданных показателей, поэтому нужно создать определенную совокупность действий по их совершению.

Результаты

Разработка стратегии является сложным и многоступенчатым процессом, который включает в себя анализ рыночной ситуации; возможные изменения направлений развития бизнеса; изменение уровня конкуренции, а также методов борьбы с ней; привлечение более качественных ресурсов; применение на практике инновационных способов продвижения товаров или услуг.

Перемены во внешней среде непосредственно влияют на изменения внутри организации, что в свою очередь влияет на стратегию фирмы. Поэтому компания всегда должна разрабатывать модель стратегического планирования (см. рис. 1), которая позволяет определять этапы развития организации, а также проблемы и ошибки, которые могут возникать на них [Воробьев, 2006].



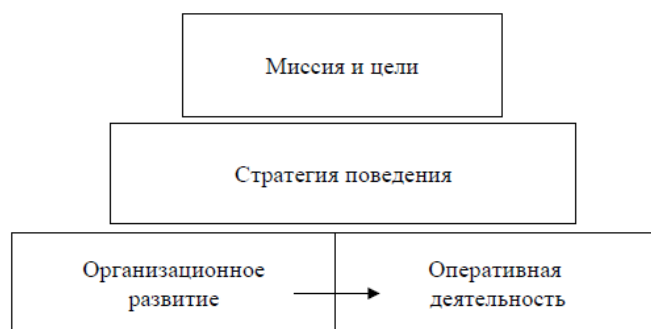


Рис. 1. Модель стратегического планирования
 Источник: авторский рисунок

Исследование школ стратегий

В литературе выделяют десять различных точек зрения на процесс построения стратегии [Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел, 2000]. Сторонники каждой точки зрения образовали так называемые научные школы стратегического менеджмента, далее — школы стратегий. Обзор существующих школ стратегий представлен в таблице 1.

Таблица 1. Обзор существующих школ стратегий

№ п/п	Наименование школы стратегии	Вклад школы стратегии в процесс стратегического управления	Условия, в которых эффективно применение школы стратегии	Что рассматриваемая школа стратегии не охватывает для организации процесса стратегического управления	На какие вопросы школа стратегии не дает ответа	Отличие рассматриваемой школы стратегии от других школ
1	Школа дизайна	Разработан понятийный аппарат Произошло внедрение основного понятия стратегического менеджмента — стратегия является неким основополагающим соотношением между внешними возможностями и внутренним потенциалом организации	Объем обрабатываемой информации — незначителен Стратег — эксперт выбранной предметной области Внешняя среда — стабильна и предсказуема Наличие доброй воли и энтузиазма на уровне исполнителей	Не предусматривает механизм получения обратной связи при реализации стратегии для внесения корректировки в стратегический план	Как трансформировать разработанную стратегию в текущие программы развития и производственные планы?	Вводит понятие стратегического менеджмента
2	Школа планирования	Применены новые инструменты планирования и контроля для осуществления процесса стратегического управления Рассмотрена роль плановика при построении стратегии	Наличие формализованной системы обработки информации Внешняя среда — стабильна, предсказуема или контролируема	Не учитывает человеческий фактор при реализации стратегии Не предусматривает механизм получения обратной связи при реализации стратегии для внесения корректировки в стратегический план Процедуры поиска и анализа альтернативных стратегий	Как использовать качественную (слабо формализованную) информацию для разработки и реализации стратегий?	Необходимость наличия плановика и четко формализованной системы обработки информации
3	Школа позиционирования	Применены различные методики анализа информации для выполнения процесса стратегического управления	Внешняя среда — стабильна, предсказуема или контролируема	Не уделяет внимания формулированию стратегических целей, выявление уникальных перспектив и конкурентных возможностей для реализации	Какую перспективу видит перед собой компания? Имеются ли организационные, материальные и финансовые ресурсы в компании для реализации стратегии?	Существует ограниченный круг стратегий, приводящих к запланированным результатам



№ п/п	Наименование школы стратегии	Вклад школы стратегии в процесс стратегического управления	Условия, в которых эффективно применение школы стратегии	Что рассматриваемая школа стратегии не охватывает для организации процесса стратегического управления	На какие вопросы школа стратегии не дает ответа	Отличие рассматриваемой школы стратегии от других школ
4	Школа предпринимательства	Оценка влияния лидерских качеств, роль харизмы в стратегическом управлении	Объем обрабатываемой информации — незначителен Стратег — эксперт выбранной предметной области На этапе становления компании или во время смены установившегося режима работы	Не рассматривает механизм реализации стратегического управления на крупных предприятиях Не уделяет внимание мотивации сотрудников на достижение стратегических целей	Имеются ли организационные, материальные и финансовые ресурсы в компании для реализации стратегии?	Стратегическое управление подчиняется воли одного человека
5	Когнитивная школа	Осуществлен пересмотр ограничений, возможностей и угроз, влияющих на развитие компании Выявлено влияние процессов мышления на построение стратегии компании	Наличие источников информации разной природы и характера	Не конкретизирует количественную оценку и период достижения стратегических целей	Как будет реализована сформулированная стратегия?	Рассматривает искажение информации в процессе ее обработки
6	Школа обучения	Процесс формирования стратегии представлен в качестве фрагментарного процесса, характеризующегося малыми приращениями	Наличие способностей и ресурсов в компании к обучению Коллективный характер формирования стратегии	Не конкретизирует количественную оценку и период достижения стратегических целей	Какую стратегическую цель хочет достичь компания?	Рассматривает одновременное осуществление процессов формирования и реализации стратегии
7	Школа власти	Сделан акцент на важность использования политических методов, роли конфликтной среды для осуществления стратегических перемен в тех случаях, когда приходится выступать против ведущих лиц, стремящихся законсервировать ситуацию	Внешняя среда — нестабильна, непредсказуема Компания — крупная децентрализованная организация Квалификация работников — высокая Периоды застоя и/или дестабилизации	Не уделяет внимания формулированию стратегических целей	Насколько длительным окажется выбранный стратегический курс?	Рассматривает влияние фактора политической борьбы на процесс стратегического управления
8	Школа культуры	Формирование поведения, намерений, конкурентных наборов взглядов, которые формируют активные стратегии. Интегрированная и прочная стратегия.	Существование в меру богатой культуры.	Не конкретизирует количественную оценку и период достижения стратегических целей	Как разработать и реализовать новую стратегию?	Рассматривает сохранение текущей стратегии
9	Школа внешней среды	Внешние обстоятельства непосредственно определяют стратегию и конкретные характеристики организации.	Наличие внешних обстоятельств, влияющих на организацию.	Не конкретизирует процессы формирования и реализации стратегий, количественную оценку и период достижения стратегических целей	Какую стратегическую цель хочет достичь компания?	Руководство фирмы рассматривается как «пассивный» элемент в процессе стратегического управления
10	Школа конфигурации	Формирование стратегии — процесс трансформации. Влияние времени и обстоятельств на стратегию	Присутствие перспективы, различных взглядов на инциденты в хронике организации	Не конкретизирует количественную оценку и период достижения стратегических целей	Как осуществлять процесс стратегического управления в период смены конфигурации?	Рассматривает воедино предпосылки других школ стратегий



Все школы стратегического развития (стратегического менеджмента) по Минцбергу можно разделить на две большие группы: предписывающие и описывающие (см. рисунок 2).

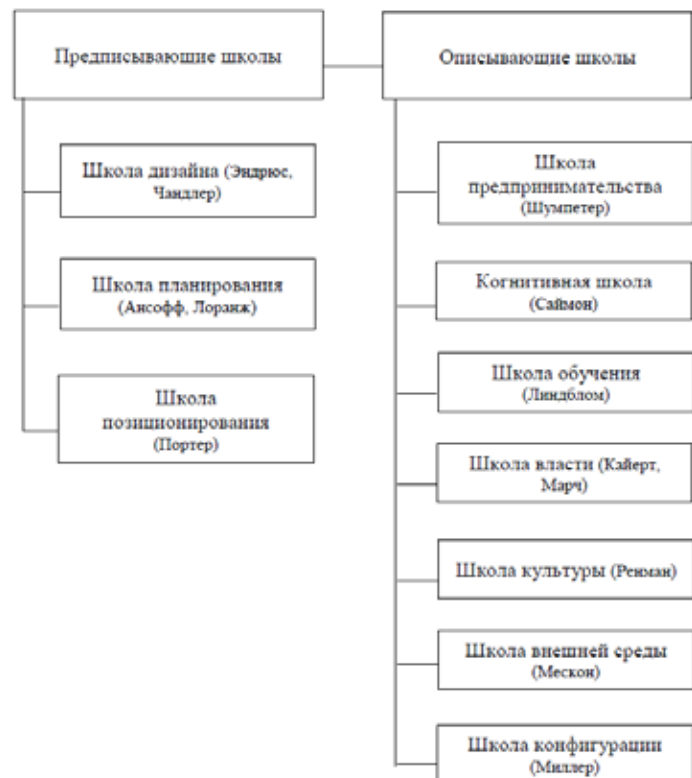


Рис. 2. Предписывающие и описывающие школы стратегического менеджмента
Источник: авторский рисунок

Главным различием двух групп заключается в том, что предписывающие школы обосновывают стратегии повышения конкурентного статуса компании, когда описывающие школы описывают процесс разработки и реализации стратегии.

Алгоритм выбора школ стратегий

По результатам исследования различных школ стратегий автором был сформирован алгоритм выбора воззрений той или иной школы стратегического менеджмента в зависимости от факторов внешней и внутренней среды (см. рисунок 3).

Обсуждения

Идеи и принципы разных школ стратегии по-разному влияют на конечный результат. В своем становлении фирма сталкивается с различными проблемами, которые требуют индивидуального подхода в их решении. При этом нужно учитывать внешние и внутренние факторы воздействия на компанию для ее нормального функционирования. При формировании стратегии нужно учитывать ряд ошибок, которые ведут к закликиванию неудовлетворительного конечного или предварительного результата [Булгакова, 2016; Лысоченко, Свиридов, 2016; Рожкова, Сазанова, 2016].

Существуют несколько этапов развития компаний, на которых решаются задачи по наиболее эффективному использованию имеющихся ресурсов (как материальных, так и трудовых) [Седых, 2018; Жемчугов, Жемчугов, 2018]. Однако вопросам, связанным с определением того, какие из школ стратегий наиболее применимы на том или ином этапе развития компании, не уделено должного внимания.

Условия применимости школ стратегий

Рассмотрим на каких этапах развития компаний в наибольшей степени применимы воззрения той или иной школы стратегии. Результаты рассмотрения сведем в таблицу 2.

Таблица 2. Условия применимости школ стратегий

№ п/п	Наименование школы стратегии	Компании (ситуации), к которым в наибольшей степени применимы воззрения школы	Периоды развития компании, к которым в наибольшей степени применимы воззрения школы	Достигаемые цели
1	Школа дизайна	1) компании, переживающие период неустойчивости 2) новые компании	а) период радикальных изменений б) период входа на рынок	а) вступить в фазу стабильности б) занять рыночную нишу
2	Школа планирования	крупные компании с разветвленным аппаратом управления	период стабильности, возможности долгосрочного планирования	задать стратегический курс на длительный период времени
3	Школа позиционирования	зрелая компания, действующая на стабильном рынке	период стабильности или период зстоя	занять рыночную нишу
4	Школа предпринимательства	компании, которым требуется сильный руководитель-провидец	а) период становления б) период решительных перемен	а) выбрать направление движения овладеть нишей б) коренное изменение компании
5	Когнитивная школа	компании с развитым бюрократическим аппаратом	период зстоя	выявить новые стратегические перспективы



№ п/п	Наименование школы стратегии	Компании (ситуации), к которым в наибольшей степени применимы воззрения школы	Периоды развития компании, к которым в наибольшей степени применимы воззрения школы	Достигаемые цели
6	Школа обучения	компании, нацеленные на рост бизнеса	период развития	скорректировать стратегическую перспективу
7	Школа власти	крупные устойчивые компании, сложные в высокой степени децентрализованные компании	а) период серьезных перемен б) длительные периоды застоя в) период дестабилизации	а) занять рыночную нишу
8	Школа культуры	применимы к компаниям с богатой культурой, к крупным, давно существующим компаниям	а) период усиления б) период реструктуризации	а) реализовать богатый организационный потенциал компании б) адаптировать организационный потенциал компании под новую стратегическую перспективу
9	Школа внешней среды	открытые компании, активно взаимодействующие с внешней средой	период адаптации	обеспечить конкурентоспособность на длительный период времени
10	Школа конфигурации	компании любого масштаба, любой отрасли	а) период стабильности б) период трансформации	а) поддержать стабильность организации на относительно длинных отрезках времени б) обеспечить управление процессом перехода и сохранить жизнеспособность организации

Источник: таблица составлена авторами по данным настоящего исследования

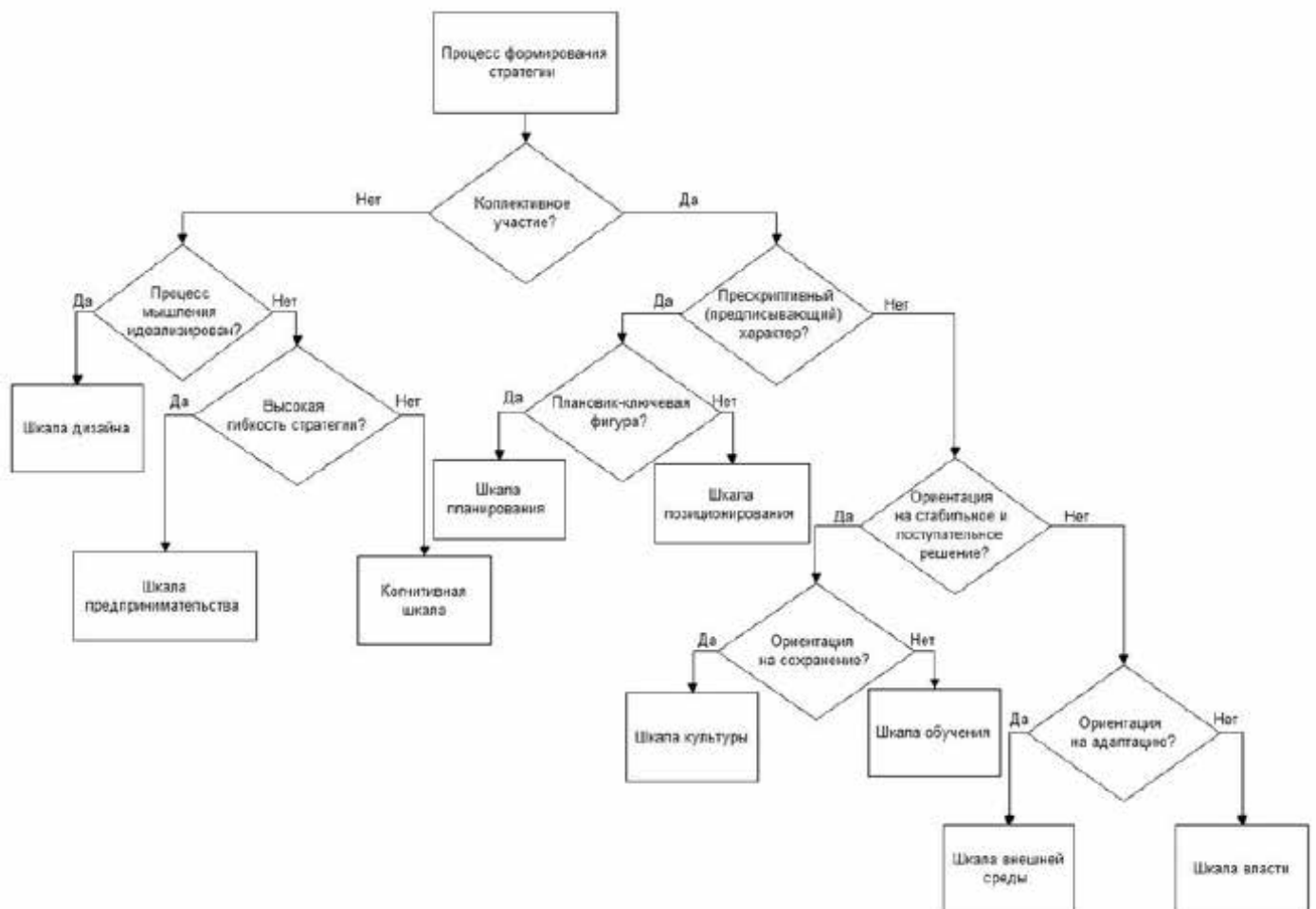


Рис. 3. Алгоритм выбора воззрений школ стратегического менеджмента

Источник: рисунок автором по данным настоящего исследования



Заключение

В данной статье была рассмотрена классификация существующих научных школ стратегического менеджмента, а также применение на практике каждой из них. Были затронуты этапы разви-

тия компании и выявлены условия применимости каждой из школ стратегии для формирования алгоритма выбора воззрений школ стратегий в зависимости от факторов внешней и внутренней среды.

Список источников

Булгакова А. Р. Разработка стратегических ориентиров устойчивого развития организации // Молодой ученый. 2016. № 27. С. 366–369.

Воробьев А. Д. Использование фрактальной теории в стратегическом планировании и управлении // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 1.

Далчер Д. Поговорим о стратегии // Управление проектами и программами, 2017. № 3. С. 230–233.

Далчер Д. Сочетаются ли коммерческий менеджмент и проекты? // Управление проектами и программами, 2018. № 3. С. 218–221.

Лысоченко А. А., Свиридов О. Ю. Теоретические основы стратегического управления: Учебник / А. А. Лысоченко, О. Ю. Свиридов. Ростов н/Д.: Содействие–XXI век, 2016.

Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000.

Пономарева Е. В., Камалова Ю. С. Как повысить стратегическую устойчивость компании за счет взаимодействия отделов маркетинга и HR // Менеджмент сегодня, 2018. № 2. С. 134–142.

Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Рожкова Е. В., Сазанова А. А. Стратегический менеджмент: становление и развитие // Вестник университета, 2016. № 5. С. 201–203.

Седых Д. А. Основные этапы разработки стратегии // Менеджмент сегодня. 2018. № 1. С. 60–65.

Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Целеполагание, стратегия и структура в современном менеджменте // Менеджмент сегодня. 2018. № 1. С. 66–77.



RUSSIAN MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Vyacheslav Govorukhin¹, Inna Shevchenko²

DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC SCHOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT

Abstract. In conditions of dynamically changing factors of the external and internal environment, it is difficult for companies to maintain a high level of competitiveness over a long period of time. Companies are focused on solving short-term problems. Top management of many enterprises does not have sufficient knowledge to create and implement a strategy. This article is aimed at the formation of key competencies required in the strategic management of an enterprise. The article provides an overview of existing schools of strategic management. Based on the study, an algorithm for choosing the views of a particular school of strategic management is formed depending on the factors of the external and internal environment. At different stages of the company's development, the principles of management schools have a different effect on the ultimate success of the company. The author of the article identified the conditions for the applicability of each of the schools of strategy. The article is important for senior managers.

Key words: strategic management, school strategies, conditions of applicability, strategy selection algorithm.

JEL: L22

- 1 **Govorukhin Vyacheslav Yuryevich** – Bauman Moscow State Technical University (National Research University). Moscow, Russia.
E-mail: vgovorukhin@bmstu.ru. ORCID ID: 0000-0002-0328-7508
- 2 **Shevchenko Inna Igorevna** – Bauman Moscow State Technical University (National Research University). Moscow, Russia.
E-mail: inigshev@mail.ru. ORCID ID: 0000-0002-3487-9047

References

- Bulgakova A. R. Razrabotka strategicheskikh oriyentirov ustoychivogo razvitiya organizatsii [Development of strategic guidelines for sustainable development of the organization]. *Molodoy uchenyy* [Young scientist]. 2016. No. 27. P. 366–369 (in Russian).
- Vorob'yov A. D. Ispol'zovaniye fraktal'noy teorii v strategicheskoy planirovani i upravlenii [The use of fractal theory in strategic planning and management]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and abroad*. 2006. No. 1 (in Russian).
- Dalcher D. Pogovorim o strategii [Let's talk about strategy]. *Upravleniye proyektami i programmami = The Project Management Journal*, 2017. No. 3. P. 230–233 (in Russian).
- Dalcher D. Sochetayutsya li kommercheskiy menedzhment i projekty? [Are Commercial Management and Projects Combined?]. *Upravleniye proyektami i programmami = The Project Management Journal*, 2018. No. 3. P. 218–221 (in Russian).
- Lysochenko A. A., Sviridov O. Yu. *Teoreticheskiye osnovy strategicheskogo upravleniya* [Theoretical Foundations of Strategic Management]: Textbook. A. A. Lysochenko, O. Yu. Sviridov. Rostov-na-Donu: Sodeystviye–XXI vek Publ., 2016 (in Russian).
- Mintzberg G., Alstrand B., Lampel J. *Shkoly strategii* [School of Strategy] / Transl. from English under the editorship of Yu. N. Kapturevsky. St. Petersburg: Peter Publ., 2000 (in Russian).
- Ponomareva Ye. V., Kamalova Yu. S. Kak povysit' strategicheskuyu ustoychivost' kompanii za schet vzaimodeystviya otdelov marketinga i HR [How to increase the strategic stability of a company through the interaction of marketing and HR departments]. *Menedzhment segodnya* [Management Today], 2018. No. 2. P. 134–142 (in Russian).
- Porter M. *Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive Strategy. Methods of analysis of industries and competitors]. Moscow: Alpina Business Books Publ., 2006 (in Russian).
- Rozhkova Ye. V., Sazanova A. A. Strategicheskoy menedzhment: stanovleniye i razvitiye [Strategic management: formation and development]. *Vestnik universiteta*, 2016. No. 5. P. 201–203 (in Russian).
- Sedykh D. A. Osnovnyye etapy razrabotki strategii [The main stages of strategy development]. *Menedzhment segodnya* [Management Today]. 2018. No. 1. P. 60–65 (in Russian).
- Zhemchugov A. M., Zhemchugov M. K. Tselepolaganiye, strategiya i struktura v sovremennom menedzhmente [Goal setting, strategy and structure in modern management]. *Menedzhment segodnya* [Management Today]. 2018. No. 1. P. 66–77 (in Russian).

